



TESIS – PM 147501

**Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap
Turnover Intention Dan Kinerja Karyawan
(Studi kasus pada Pegawai Tidak Tetap di PT. SCI Cabang
Surabaya)**

**DEA NATHISA MULIAWATI
NRP 9115201313**

**DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

DEA NATHISA MULIAWATI
NRP. 9115201313

Tanggal Ujian : 8 Januari 2018
Periode Wisuda : Maret 2018

Disetujui oleh :

1. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**
NIP. 195904301989031001

(Pembimbing)

2. **Dr. Ir. Bambang Svairudin, M.T.**
NIP. 196310081990021001

(Penguji)

3. **Dr. Indung Sudarso, S.T., M.T.**
NIDN. 0727115201

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 195903181987011001



PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI PT. SCI CABANG SURABAYA)

Nama mahasiswa : Dea Nathisa Muliawati
NRP : 9115201313
Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

ABSTRAK

Turnover Intention dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan, sedangkan keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Berbagai cara bisa ditempuh untuk memperoleh kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Saat ini banyak perusahaan menggunakan tenaga kerja *Outsourcing*. Salah satu diantaranya adalah pada perusahaan PT. SCI Cabang Surabaya dimana *Outsourcing* yang dimaksud disini adalah Pegawai Tidak Tetap (PTT), dan dari hasil jumlah karyawan Pegawai Tidak Tetap (PTT) pada tahun 2016 adalah 62% dari total jumlah Pegawai Tetap (PT). Dari hasil survey yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI Cabang Surabaya mencapai 10,9% atau sebanyak 37 karyawan pada tahun 2016. Dari tingginya tingkat *turnover* yang terjadi maka perlu diketahui apa saja faktor-faktor yang berpengaruh agar *Turnover Intention* karyawan dapat ditekan.

Untuk menjawab permasalahan, dalam penelitian ini akan dikembangkan sebuah model penelitian empiris dengan menggunakan 4 variabel penelitian, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, *Turnover Intention*, dan kinerja karyawan. Dari keempat variabel tersebut nantinya akan dirumuskan dalam 5 hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuisioner kepada Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI Cabang Surabaya, dengan jumlah responden sebanyak 150 responden dan analisis data menggunakan SEM-PLS.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, untuk variabel *turnover intention* dan komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran perbaikan diberikan kepada PT. SCI Cabang Surabaya pada bagian akhir penelitian agar dapat lebih meningkatkan kinerjanya lagi.

Kata kunci: *Turnover Intention*, Kinerja karyawan, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

**THE EFFECT OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATION
COMMITMENT TO TURNOVER INTENTION AND
EMPLOYEE PERFORMANCE
(CASE STUDY ON NON-PERMANENT EMPLOYEES IN
PT. SCI BRANCH SURABAYA)**

Name : Dea Nathisa Muliawati
NRP : 9115201313
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

ABSTRACT

Turnover Intention can have an impact on the decline in employee performance, while the success of the company is mostly affected by the performance of its employees. Many efforts can be conducted in order to have an effective and efficient employee performance. By the fact many companies today use outsourced labor. One of them is PT. SCI Surabaya Branch where Outsourcing is referred to here are Non-Permanent Employees, and from the results by the number of Non-Permanent Employees in 2016 is 62% of the total number of Permanent Employees. From the results of surveys that have been done show that the turnover rate of Non-Permanent Employees PT. SCI Surabaya branch reaches 10.9% or as many as 37 employees in 2016. From the high level of turnover that occurs then please know what are the factors that influence the Turnover Intention employees can be suppressed.

To answer the problem, in this research will be developed an empirical research model using 4 research variables, namely job satisfaction, organizational commitment, Turnover Intention, and employee performance. Of these four variables will be formulated in 5 research hypotheses. This study uses primary data obtained directly from the respondents through the distribution of questionnaires to Non Permanent Employees PT. SCI Surabaya Branch, with 150 respondents and data analysis using SEM-PLS.

The result of the research shows that organizational commitment and job satisfaction have significant influence to turnover intention, for turnover intention variable and organizational commitment also have a significant effect on employee performance, while job satisfaction variable has no significant effect on employee performance. Suggestion of improvement given to PT. SCI Surabaya Branch at the end of the research in order to further improve its performance again.

Keywords : job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and employee performance

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan Tesis.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Konsep Dasar	9
2.1.1 <i>Turnover Intention</i> (Keinginan Untuk Keluar)	9
2.1.2 Komitmen Organisasional	10
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	11
2.1.4 Kinerja Karyawan	13
2.2 Pengaruh Antar Variabel.....	15
2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	15
2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional dan <i>Turnover Intention</i>	16
2.2.3 Pengaruh <i>Turnover Intention</i> dan Kinerja Karyawan	16
2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	17
2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	17
2.3 <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	18
2.3.1 Pengertian SEM	18
2.3.2 Komponen Dasar SEM	18
2.3.3 <i>SEM Partial Least Square SEM (SEM-PLS)</i>	20

2.3.4 Tahapan Analisis PLS-SEM	21
2.3.5 Konseptualisasi Model.....	21
2.4 <i>Focus Group Discussiun (FGD)</i>	22
2.5 Penelitian Terdahulu	24
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian.....	29
3.2 Batasan Penelitian	29
3.3 Model Penelitian	30
3.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan Hipotesis	31
3.5 Pengukuran Variabel.....	31
3.6 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	32
3.7 Instrumen Penelitian	33
3.8 Data dan Pengumpulan Data.....	34
3.9 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	34
3.9.1 Uji Validitas	34
3.10.1 Uji Reliabilitas	35
3.10 Teknik Analisis Data.....	35
3.10.1 Langkah-langkah Analisa PLS	36
3.11 FGD (<i>Forum Group Discussion</i>).....	37
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN	
4.1 Karakteristik Responden.....	39
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	40
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir	41
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	42
4.2 Analisa Deskriptif Hasil Kuisisioner.....	43
4.2.1 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	43
4.2.2 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	44
4.2.3 Deskriptif Variabel <i>Turnover Intention</i>	45
4.2.4 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	46

4.3	Analisa SEM-PLS	47
4.3.1	Hasil Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	47
4.3.2	Hasil Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>)	54
4.3.3	Pengujian Hipotesis	55
4.4	Pembahasan.....	55
4.5	<i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	58
4.6	Implikasi Manajerial	59
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Karakteristik Responden.....	61
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	62
5.3	Saran	63

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Sumber Daya Manusia PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2016	2
Tabel 1.2	Daftar Absensi Karyawan PTT (Pegawai Tidak Tetap) PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2016.....	3
Tabel 1.3	Daftar Jumlah Karyawan PTT (Pegawai Tidak Tetap) PT. SCI Cabang Surabaya yang Keluar/pindah Kerja Tahun 2016.....	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1	Skala Pengukuran Likert.....	31
Tabel 3.2	Jumlah Pengambilan Sampel Pada Masing-masing Portfolio	32
Tabel 3.3	Data Pertanyaan Kuisisioner	33
Tabel 3.4	Perbandingan Antara AMOS, LISREL, dan PLS.....	35
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	40
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	41
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	42
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja	43
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi	44
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Variabel <i>Turnover Intention</i>	45
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	46
Tabel 4.9	Nilai <i>Outer Loading</i> pada Running SEM-PLS Tahap 1	48
Tabel 4.10	Nilai <i>Outer Loading</i> pada Running SEM-PLS Tahap 2	49
Tabel 4.11	Nilai <i>Outer Loading</i> pada Running SEM-PLS Tahap 3	50
Tabel 4.12	Nilai AVE Pada Running SEM-PLS Tahap 3	51
Tabel 4.13	<i>Loading</i> dan <i>Cross Loading</i>	52
Tabel 4.14	Nilai <i>Latent Variable Correlations</i>	53
Tabel 4.15	Nilai <i>Discriminant Validity</i>	53
Tabel 4.16	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Crombach Alpha</i>	54
Tabel 4.17	Nilai <i>R Square</i>	55
Tabel 4.18	Hasil Pengujian Hipotesis	55

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Organisasi PT. SCI Cabang Surabaya	4
Gambar 2.1	Tahapan Analisis PLS-SEM	21
Gambar 2.2	Prosedur Pengukuran dan Pengembangan Konstruk	22
Gambar 3.1	Model Penelitian	31
Gambar 4.1	Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Gambar 4.2	Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	40
Gambar 4.3	Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	41
Gambar 4.4	Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	42
Gambar 4.5	Diagram Hasil Running SEM-PLS Tahap 1	48
Gambar 4.6	Diagram Hasil Running SEM-PLS Tahap 2	49
Gambar 4.7	Diagram Hasil Running SEM-PLS Tahap 3	50
Gambar 4.8	Grafik Nilai AVE pada Running SEM-PLS Tahap 3	51
Gambar 4.9	Diagram Hasil Running SEM-PLS Tahap 3	50
Gambar 4.10	Diagram Hasil Running SEM-PLS Tahap 3	50

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim.

Alhamdulillah, Segala puji dan syukur kehadiran Allah *Azza Wa Jalla* yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya, tidak lupa shalawat serta salam akan selalu tercurahkan bagi baginda Nabi Muhammad *Shallallahu 'alaihi wasallam*.

Penyelesaian tesis penelitian ini, tidak terlepas dari peran serta dan dukungan dari berbagai pihak. Kesempatan kali ini, bersama kata pengantar ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen pembimbing tesis.
2. Bapak Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc (Eng), selaku Kepala Departemen Manajemen Teknologi-ITS.
3. Seluruh Dosen MMT ITS yang telah memberikan banyak ilmu, serta segenap karyawan MMT ITS.
4. Mas vega selaku suami saya yang selalu menemani dan mendukung saya dalam menyelesaikan tesis ini
5. Keempat orang tua saya, serta kakak, adik yang selalu memberikan dukungan, nasehat dan kasih sayang yang tidak akan pernah tergantikan
6. Rekan-rekan PT SCI Cabang Surabaya yang telah membantu
7. Rekan-rekan Manajemen Industri”15 MMT ITS

Penulis mengharap kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di masa yang akan datang. Akhir kata penulis berharap, semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan memberi inspirasi bagi kita semua.

Surabaya, Desember 2017

Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memperkerjakan karyawan dalam ikatan kerja *outsourcing* nampaknya sedang menjadi trend atau model bagi pemilik perusahaan baik itu perusahaan milik negara maupun perusahaan swasta. Saat ini *outsourcing* telah menjadi salah satu strategi bagi perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perencanaan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Secara tradisional, tujuan paling penting dari sistem *outsourcing* adalah meningkatkan efisiensi biaya usaha. Menggunakan sistem *outsourcing* perusahaan dapat berusaha menghemat pengeluaran untuk membiayai pengembangan SDM perusahaan.

Permasalahan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan *outsourcing* saat ini adanya ketidaksesuaian praktek dengan ketentuan UU No 13 Tahun 2003 serta peraturan ketenagakerjaan lainnya. Khususnya dalam implementasi pada UU No 13 Tahun 2003 pasal 102 ayat (1) yang pada intinya pemerintah menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan”, namun praktiknya belum efektif. Oleh karena itu, dampak implementasi kebijakan *outsourcing* yang tidak sesuai tersebut terjadi perselisihan dan berpotensi timbulnya masalah seperti tingginya *Turnover Intention* yang diindikasikan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan berdampak pada operasional perusahaan.

Keinginan untuk pindah perusahaan (*Turnover Intention*) merupakan sinyal awal terjadinya *Turnover* karyawan di dalam suatu perusahaan. *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa waktu mendatang. Sikap lain yang secara simultan muncul dalam individu ketika muncul *turnover intention* adalah berupa keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan yang berkeinginan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang

terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik.

Dengan demikian jelas bahwa *turnover intention* akan berdampak negatif bagi perusahaan karena menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktifitas karyawan, serta suasana kerja yang tidak kondusif. Turnover yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru sehingga dibutuhkan waktu dan biaya yang ekstra.

Penelitian ini mengambil objek PT. SCI yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pemeriksaan, pengawasan, pengujian, dan pengkajian. *Outsourcing* pada penelitian yang berlaku pada perusahaan PT SCI yang dimaksud disini adalah Pegawai Tidak Tetap (PTT). Penentuan penggunaan Pegawai Tidak Tetap (PTT) menjadi objek dalam penelitian ini adalah karena didasarkan pada jumlah pegawainya yang lebih banyak sebesar 62% dibandingkan dengan jumlah Pegawai Tetap (PT) yang hanya berjumlah 38%, serta berdasarkan adanya research problem yang ditemukan dilapangan telah terjadi *Turnover* Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT SCI Cabang Surabaya mencapai 10,9% atau sebanyak 37 karyawan pada tahun 2016.

Tabel 1.1 Daftar Sumber Daya Manusia PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2016

PORTFOLIO	Tahun 2016		
	PT (Pegawai Tetap)	PTT (Pegawai Tidak Tetap)	Jumlah Karyawan
Divisi Umum	27	48	75
Divisi Keuangan	29	44	73
Mineral	35	69	104
Batubara	43	70	113
Laboratorium	46	66	112
Sertifikasi Eco Frame Work (Serco)	21	41	62
TOTAL	201	338	539

Sumber: Data SDM PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2016

Tabel 1.2 Daftar Absensi Karyawan PTT (Pegawai Tidak Tetap)
PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2016

Bulan	Bolos / Tanpa Izin	Datang Terlambat
Januari	11	36
Februari	9	35
Maret	7	31
April	10	37
Mei	6	35
Juni	8	14
Juli	9	12
Agustus	14	34
September	15	27
Oktober	15	38
November	15	35
Desember	19	45
TOTAL	138	379

Sumber: *Data SDM PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2016*

Tabel 1.3 Daftar Jumlah Karyawan PTT (Pegawai Tidak Tetap)
PT. SCI Cabang Surabaya yang Keluar/Pindah Kerja Tahun 2016

PORTFOLIO	Jumlah
LSI	5
IND	3
MINERAL	5
BATUBARA	11
Laboratorium	7
SERCO	6
TOTAL	37

Sumber: *Data SDM PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2016*

PT. SCI CABANG SURABAYA



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. SCI Cabang Surabaya

Turnover karyawan yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, serta biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, (Simamora,1996). *Turnover intention* dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan maka perlu diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* agar *turnover intention* karyawan dapat ditekan. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah (*Turnover Intention*) seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dimana ketiga hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan nantinya.

Menurut Dessler (1992), keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Berbagai cara bisa ditempuh untuk memperoleh kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Untuk meraihnya manajemen perlu mendapatkan komitmen dari karyawan terhadap perusahaannya karena komitmen karyawan pada perusahaan menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan perusahaan, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan perusahaan, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian perusahaan.

Komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen (*commitment propensity*) sebelum memasuki perusahaan akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki perusahaan) dan komitmen berikutnya (setelah masuk perusahaan) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover*. Sehingga kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh komitmen pada tahap awal memasuki perusahaan.

Perusahaan yang mampu memberikan perhatian penuh dan membuat karyawan percaya terhadap perusahaan akan memperoleh komitmen karyawan. Komitmen karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan bekerja dengan baik untuk kepentingan perusahaan. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan perusahaan karena perusahaan mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Komitmen merupakan faktor yang penting bagi perusahaan karena : (1) pengaruhnya bagi *turnover* dan (2) hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang mempunyai komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

Peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen organisasional memberikan kontribusi dalam

memprediksi variabel-variabel penting perusahaan yang berhubungan dengan *outcome* (misalnya: intensi keluar). Variabel *outcome* yang diuji pada penelitian ini berhubungan dengan keinginan individu untuk keluar dari perusahaan dan sampel yang digunakan adalah Pegawai Tidak Tetap (PTT). Komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan keinginan individu untuk keluar dari aktifitas dalam perusahaan.

Kepuasan kerja yang dirasakan juga dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar perusahaan akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Alasan untuk mencari pekerjaan alternatif lain di antaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan.

Tingkat *Turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada suatu perusahaan. *Turnover* karyawan dapat menelan biaya yang tinggi oleh karena itu perusahaan perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Sehingga perlu diketahui lebih dalam apa yang mempengaruhi adanya *Turnover Intention* Pegawai Tidak Tetap (PTT) guna mengurangi terjadinya tingkat *Turnover* pegawai dalam suatu perusahaan dan dapat menjadi masukan/perbaikan dalam manajerial SDM suatu perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI?
2. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI?
3. Seberapa besar pengaruh *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI?
4. Seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI?

5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI?
6. Bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui besarnya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI
2. Mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI
3. Mengetahui besarnya pengaruh *Turnover Intention* terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI
4. Mengetahui besarnya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI
5. Mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI
6. Memberi masukan kepada manajemen PT. SCI Cabang Surabaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT)

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan memberikan suatu contoh temuan empiris yang menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi pegawai dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* dan kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT).
2. Dapat dijadikan sebagai bahan masukan/bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) bagi manajemen, khususnya manajemen SDM PT. SCI Cabang Surabaya dalam menghadapi dan memahami masalah intensi keluar Pegawai Tidak Tetap (PTT) untuk meningkatkan efektifitas perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan proposal tesis ini secara garis besar dibagi kedalam tiga bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika proposal tesis ini adalah:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan proposal tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dibahas mengenai penelitian terdahulu, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, batasan penelitian, kerangka pemikiran teoritis, perumusan hipotesis, pengukuran variabel, identifikasi variabel, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, instrument penelitian, data dan metode pengumpulan, uji validitas dan uji reliabilitas data serta yang terakhir adalah teknik analisis data.

BAB IV: ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan tentang gambaran subjek penelitian yang secara garis besar menjelaskan tentang responden penelitian dari karakteristik responden, analisa deskriptif hasil kuisioner, analisa SEM-PLS, uji hipotesis, pembahasan, *Focus Group Discussion (FGD)*, dan implikasi manajerial.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran yang berguna bagi perbaikan pada PT. SCI Cabang Surabaya serta penyempurnaan bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 *Turnover Intention* (Keinginan Untuk Keluar)

Turnover intention adalah keinginan untuk berpindah atau keluar dari suatu perusahaan dan belum sampai pada tahap realisasi untuk benar-benar pindah kerja ke tempat kerja lain. Keinginan untuk keluar (*turnover intention*) menurut beberapa definisi dapat disimpulkan merupakan hasrat seseorang ingin keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya.

Keinginan untuk keluar dapat dilihat dari indikator yang ditujukan melalui perilaku seperti berpikir keluar dari pekerjaan, aktif mencari pekerjaan lain, meninggalkan pekerjaan dalam waktu dekat, selalu mencari kesempatan untuk keluar dari perusahaan, kurangnya antusias bekerja pada pekerjaan yang sekarang dan keluar dari perusahaan bila mendapatkan gaji yang lebih besar (Rita Andini, 2006).

Karyawan sebelum memutuskan untuk berhenti bekerja akan mempertimbangkan segalanya dengan baik. Ada beberapa tahapan yang akan dilalui oleh seseorang sebelum memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya yaitu.

1. Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang dengan mempertimbangkan apakah dengan pekerjaan yang sekarang, karyawan tetap dapat menyeimbangkan peran dalam pekerjaannya dan keluarga.
2. Mengalami *job satisfaction* atau *job dissatisfaction*.
3. Berpikir untuk keluar dari pekerjaan yang terjadi apabila karyawan merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya.
4. Evaluasi manfaat yang mungkin diperoleh dari pekerjaan lainnya. Karyawan yang memiliki referensi pekerjaan lain akan mengevaluasi manfaat yang akan diperolehnya dibandingkan dengan pekerjaan yang sekarang, mana yang lebih baik.
5. Adanya kesempatan untuk menemukan alternatif lain dan biaya tidak menjadi halangan.
6. Jika tidak menemukan alternatif yang sesungguhnya, individu akan terus mencari alternatif lainnya, mengevaluasi kembali manfaat dari pekerjaan lainnya, mengevaluasi pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, dan menarik diri.

7. Jika alternatif tersedia maka evaluasi dilakukan. Tiap individu memiliki faktor-faktor spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.
8. Hasil evaluasi alternatif tersebut lebih baik maka hal ini akan menstimuli perilaku individu agar segera berhenti dari pekerjaan saat ini.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk keluar, yaitu :

1. Faktor Struktural

Faktor struktural adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan maupun organisasi, misalnya dukungan rekan kerja, dukungan atasan, rutinitas pekerjaan, pemerataan keadilan, ambiguitas peran, beban kerja, ketrampilan pegawai, imbalan, keamanan kerja, dan pengembangan karir.

2. Faktor *Pre-entry*

Faktor *pre-entry* meliputi kepribadian positif seperti kecenderungan untuk bahagia, dan juga kepribadian negatif seperti kecenderungan untuk mengalami ketidaknyamanan dan sebagainya.

3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan berhubungan dengan hal diluar pekerjaan dan organisasi. Faktor lingkungan meliputi kesempatan kerja yang tersedia di luar perusahaan, kebiasaan berpindah dari orang sekitar pegawai, dan jumlah anggota keluarga yang ditanggung.

4. Faktor Serikat Pekerja

Faktor serikat pekerja adalah keanggotaan seorang pegawai terhadap serikat pekerja yang dapat mempengaruhi keputusan pegawai untuk mempertahankan pekerjaan atau memutuskan untuk pindah.

5. Orientasi Pekerjaan

Orientasi pekerja adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan aktifitas atau usaha pegawai untuk mencari pekerjaan alternatif diluar organisasi tempat bekerja saat ini.

Selain hal-hal di atas banyak penyebab terjadinya *turnover intention* antara lain stress kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan lain sebagainya yang dialami oleh karyawan.

2.1.2 Komitmen Organisasional

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam

organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana, contohnya sebaik apapun visi, misi dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Johson, 2001). Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk menempati posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan, namun tidak jarang para pelaku organisasi masih belum memahami makna komitmen tersebut secara sungguh-sungguh. Dalam rangka memahami komitmen karyawan terhadap organisasi yang sebenarnya, maka beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan mereka.

Mowday et al. (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional menunjuk kepada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers, Porter, 1979). Sebagai definisi yang umum, komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Rohadi, 2010). Adapun menurutnya faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang.
2. Kondisi kerja yang mendukung.
3. Rekan sekerja yang mendukung.
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Beberapa definisi kepuasan kerja menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja digambarkan sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya (Siagian, 2002).
2. Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya (Keith, Davis, & Newstrom, 1995).
3. *“Job satisfaction is the way an employee feels about his job”*, artinya kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, (Panudju, 2003).
4. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2011).
5. Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki (Rohadi, 2010).

Merujuk pada teori Hasibuan (2001), peneliti menentukan indikator-indikator dari setiap variabel kepuasan kerja berdasarkan pendapat para ahli mengenai masing-masing variabel tersebut yang kemudian dijabarkan menjadi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner terhadap sampel penelitian.

1. Moral Kerja

Moral kerja mencakup tiga unsur sebagai berikut (Moekijat, 2010) :

- a. Kesetiaan dan kebanggaan terhadap perusahaan (dalam hal ini perusahaan induk)
- b. Sikap terhadap atasan
- c. Keinginan untuk bekerja dalam tim (*team work*)

2. Kedisiplinan

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja (Soedjono, 2000) adalah sebagai berikut :

- a. Ketepatan waktu kerja
- b. Penggunaan fasilitas kantor
- c. Tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas
- d. Kepatuhan terhadap peraturan perusahaan

3. Prestasi Kerja

Indikator-indikator dalam prestasi kerja (Nasution, 2005) adalah :

- a. Ketelitian kerja
- b. Kerapihan Kerja
- c. Kecepatan menyelesaikan tugas
- d. Inisiatif dalam bekerja

2.1.4 Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energy kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan mengenai kinerja.

1. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).
2. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Soedjono, 2000).
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa ada pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey & Blanchard, 1992).
4. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (Hasibuan, 2001).
5. Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pernyataan di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Menurut A. Dale Timple, factor-faktor kinerja terdiri dari factor internal dan factor eksternal. Faktor internal yaitu factor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu factor yang dihubungkan dengan lingkungannya seperti rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2014).

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indicator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis, *et al* (2001) adalah sebagai berikut :

a. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktifitas yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

e. Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Rohadi (2010) mengakui bahwa alternatif pekerjaan dan kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar pekerja pada berbagai populasi. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Rohadi, 2010) menyimpulkan secara empiris bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar.

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Rohadi, 2010).

Pada level individual, kepuasan seseorang terhadap suatu pekerjaan paling sering diteliti menggunakan variabel psikologi dalam hubungan antara kepuasan dan *turnover*.

Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan kepuasan kerja.

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu. Rita, A. (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan, kepuasan kerja yang rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka yang kepuasan kerjanya rendah lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan yang potensial terhadap *turnover*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention*

Menurut Rohadi (2010) komitmen organisasional diartikan yaitu adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dari pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar organisasi.

Beberapa penelitian Rohadi (2010) menyimpulkan bahwa Individu yang memenuhi komitmen organisasional akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan intensi keluar yang semakin rendah. Lebih lanjut menurut Rohadi (2010), semakin tinggi Kepuasan Kerja dan komitmen Organisasional diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi lainnya. Johson et al. (1987) dalam penelitiannya menemukan hubungan negatif antara Komitmen Organisasional dan keinginan untuk berpindah.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : *Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention*

2.2.3 Pengaruh *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan

Keinginan untuk pindah (*Turnover Intention*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan di dalam organisasi. *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa waktu mendatang. Sikap lain yang secara simultan muncul dalam individu ketika muncul *turnover intention* adalah berupa pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Rohadi, 2010). Dengan demikian jelas bahwa *turnover* akan berdampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja,

menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : *Turnover Intention berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan*

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh (Hasibuan, 2001) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan kurang terpuaskan . Mangkunegara (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktifitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Hasil penelitian dari Mangkunegara (2014) menunjukkan kepuasan kerja merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Komitmen merupakan sikap seseorang dalam mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya serta keinginan untuk tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan. Jika karyawan merasa bahwa sikap dan nilai yang dianutnya sejalan dengan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi maka hal ini akan mendorong karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohadi (2010) secara signifikan menunjukkan adanya pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama yang dirumuskan adalah:

H5: *Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

2.3 *Structural Equation Modeling (SEM)*

2.3.1 *Pengertian (SEM)*

Penelitian ini menggunakan metode SEM karena beberapa kelebihan yang dimiliki metode SEM, antara lain:

1. Merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang pernah ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, ataupun hubungan antar konstruk (Santoso, 2007).
2. Merupakan model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis di antara variabel dalam sebuah model teoritis, baik secara langsung atau melalui variabel perantara (Mangkunegara, 2014).
3. Mampu membuat model konstruk-konstruk sebagai variabel laten atau variabel-variabel yang tidak diukur secara langsung, tetapi diestimasi dalam model dari variabel-variabel yang diukur yang diasumsikan mempunyai hubungan dengan variabel tersebut (variabel laten). Dengan demikian, pembuat model secara eksplisit dapat mengetahui ketidak-reabilitas suatu pengukuran.
4. Merupakan perluasan atau kombinasi dari sekumpulan teknik multivariat yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2005).
5. Terdapat 3 kegiatan dalam SEM yang dapat dilakukan secara serempak (Ferdinand, 2005), yaitu:
 - Pengujian model hubungan antara konstruk endogen dan eksogen, hubungan antara indikator dengan konstruk dilakukan dengan *path analysis*.
 - Pemeriksaan validitas dan reabilitas instrumen, dilakukan dengan *confirmatory factor analysis*.
 - Mendapatkan model yang bermanfaat untuk mengetahui hubungan antara konstruk-konstruk

2.3.2 *Komponen Dasar SEM*

Komponen-komponen dasar SEM terdiri dari (Ferdinand, 2005):

1. Variabel Laten dan Manifes

SEM terdiri dari variabel laten dan manifes. Jika terdapat satu variabel laten atau *unobserved variables*, maka akan terdapat satu atau lebih variabel manifes. Konstruk laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, kecuali diukur melalui satu

atau lebih variabel manifes. Sedangkan variabel yang dapat diukur langsung disebut dengan variabel manifes atau *observed variable*, *measure variable*, atau *indicator*.

2. Variabel Eksogen dan Endogen

Variabel atau konstruk eksogen disebut juga dengan *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Dengan kata lain variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh salah satu atau beberapa konstruk, atau dengan kata lain variabel dependen atau endogen yang dipengaruhi oleh variabel independen atau eksogen (Ferdinand, 2005).

3. Model SEM

Model SEM dibagi menjadi dua bagian utama yaitu model deskriptif (*measurement model*) dan model prediktif (*structural model*).

- Model deskriptif yaitu bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya dimana model ini ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya (Ferdinand, 2005).
- Model prediktif yaitu bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan-hubungan antar variabel laten atau antar variabel eksogen dengan variabel dan menjelaskan struktur hubungan yang terbentuk atau menjelaskan kausalitas antar variabel.

4. Kesalahan (*Error*) pada Pengukuran

Pada sebuah model SEM, khususnya pada pengukuran indikator atau sebuah variabel laten, akan terdapat variabel kesalahan (*error*) yang ditampilkan dengan simbol lingkaran kecil tanpa nama (kosong) yang ada di setiap indikator. Variabel *error* ini ditampilkan dalam bentuk lingkaran karena kesalahan (*error*) tidak dapat diobservasi secara langsung (Santoso, 2007). Terdapat 2 jenis *error* pengukuran dalam SEM yaitu *measurement error* dan *structural error*.

- *Measurement error*, data-data lapangan yang dikumpulkan untuk digunakan mewakili ukuran sebuah indikator, tetapi tidak semua indikator tersebut dapat mengukur secara tepat variabel yang dimaksud. Sehingga pada setiap indikator selalu akan ada kesalahan (*error*) dalam pengukuran yang disebut *measurement error*. Sehingga *measurement error* adalah kesalahan pengukuran pada setiap indikator dalam pengukuran variabel dari data-data yang dikumpulkan.

- *Structural error*, kesalahan pada *structural model* sering disebut dengan *residual error* atau *disturbance terms*, yang merefleksikan varians yang tidak dapat dijelaskan dalam variabel endogen (dependen) yang disebabkan semua faktor yang tidak dapat diukur. Oleh karena itu, sama seperti indikator, pada sebuah variabel endogen harus disertai dengan sebuah variabel *error*.

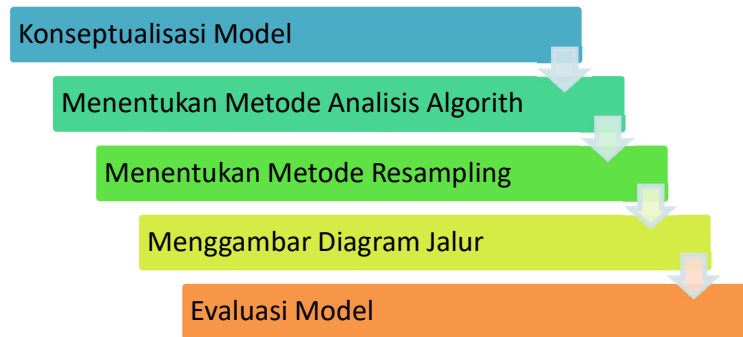
2.3.3 SEM Partial Least Square (SEM-PLS)

Salah satu pendekatan SEM adalah *Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. PLS-SEM diperkenalkan oleh Herman Wold dimana teori ini dikembangkan sejak tahun 1966 hingga 1980. Menurut Herman Wold SEM-PLS merupakan metode analisis yang sangat kuat yang sering juga disebut dengan *soft modelling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolinearitas antar variabel eksogen.

- Keunggulan-keunggulan dari SEM-PLS adalah:
- Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)
 - Dapat digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data
 - Dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori
 - Dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten
 - Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
 - Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
 - Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif
 - Dapat digunakan pada sampel kecil
 - Tidak mensyaratkan data distribusi normal
 - Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu normal, ordinal, kontinuas
 - Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *Cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi

2.3.4 Tahapan Analisis SEM-PLS

Tahapan analisis SEM-PLS setidaknya harus melalui lima proses tahapan dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan lanjutannya (Ghozali, 2012). Tahapan tahapan ini disajikan dalam Gambar 2.1



Gambar 2.1 Tahapan Analisis SEM-PLS (Ghozali, 2012)

2.3.5 Konseptualisasi Model

Langkah awal dari analisis SEM-PLS adalah konseptualisasi dimana peneliti dalam tahap ini harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Menurut Churchill dalam Ghozali (2012), terdapat 8 (delapan) tahap prosedur yang harus dilewati dalam pengembangan dan pengukuran konstruk. Prosedur pengembangan konstruk ini digambarkan dalam Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Prosedur Pengukuran dan Pengembangan Konstruk
(Churcill dalam Ghozali, 2012)

2.4 Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 2006). Sedangkan menurut Henning & Columbia (1990) *Focus Group Discussion (FGD)* adalah wawancara dari sekelompok kecil yang dipimpin seorang narasumber atau moderator yang secara halus mendorong peserta untuk berani berbicara terbuka dan spontan tentang hal yang dianggap penting dan berhubungan dengan topik diskusi saat itu.

FGD biasanya terdiri dari 5-10 orang yang diseleksi karena memiliki karakteristik yang sama sehubungan dengan topik yang dibicarakan di dalam kelompok (Prawitasari, 2011). Yang terpenting dari FGD adalah homogenitas anggota karena anggota yang homogen akan memudahkan kepemimpinan terapis, terutama terapis yang baru.

Homogenitas disini berarti bahwa kelompok terdiri atas kelompok orang yang mempunyai karakter tertentu.

Tujuan FGD adalah untuk mendapatkan informasi mengenai suatu hal yang bersifat spesifik serta mengungkapkan motivasi dan keyakinan yang mendasari perilaku. FGD ditujukan untuk memperoleh masukan mengenai kompetensi atau kemampuan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas, organisasi, kesan, atau persepsi peserta, untuk memperoleh masukan tentang kesenjangan yang terjadi dalam perusahaan, untuk memperoleh masukan mengenai cara-cara mengatasi kesenjangan menurut peserta.

Proses pelaksanaan FGD meliputi persiapan, pelaksanaan , dan penyajian data (Prawitasari, 2011).

1. Persiapan

FGD memerlukan beberapa persiapan di antaranya moderator yang mengetahui tujuan dilaksanakan FGD, tempat yang netral dan topik yang akan dibahas. Tahapan persiapan FGD yaitu menentukan tujuan dan penyusunan pedoman diskusi sesuai dengan pokok bahasan, menentukan kriteria peserta diskusi, menentukan jumlah peserta dalam suatu kelompok, mencari peserta diskusi yang sesuai dengan kriteria, mempersiapkan fasilitas lainnya (lokasi diskusi, alat perekam, dan dokumentasi), mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan digunakan, mengadakan perjanjian dengan peserta mengenai tempat dan waktu pelaksanaan diskusi (Budiarto, 2003).

2. Pelaksanaan

Dalam pelaksanaannya perlu diperhatikan beberapa hal antara lain, moderator sudah harus berada di tempat sebelum kelompok dimulai. Setelah kelompok terkumpul, diskusi dapat dimulai dengan pengantar dan perkenalan. Di dalam pengantar, moderator memperkenalkan diri serta mengemukakan tujuan diskusi. Konfidensialitas perlu ditekankan disini, siapa saja yang akan mempunyai akses terhadap rekaman perlu dikemukakan. Diskusi dapat dimulai setelah semua memperkenalkan diri.

3. Penyajian Data

Hasil FGD yang ditulis disusun dalam bentuk narasi dan verbatim (kata per kata yang diucapkan oleh responden) selama jalannya diskusi. Penyajian data dapat berupa ringkasan hasil diskusi dan diperkuat dengan kutipan-kutipan verbatim.

Ada beberapa keterbatasan dari FGD yaitu:

1. FGD tidak dapat diulang persis sama, namun apabila dua kelompok memperlihatkan hasil yang relatif tetap meskipun diskusi dilakukan dengan tenggang waktu sekitar 3 bulan, maka hasil temuan FGD dapat disebut tetap.
2. Kurangnya fasilitator yang ahli, hasil yang tidak dapat dikuantifikasi dan bersifat subjektif berdasarkan persepsi fasilitator (Budiarto, 2003)

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian diperlukan suatu landasan teori yang dipergunakan untuk mendukung teori yang diajukan. Landasan yang dapat digunakan sebagai acuan adalah dengan menggunakan penelitian terdahulu. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dipandang relevan dan dapat dijadikan pendukung dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rita Andono (2006)	Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)	SEM-AMOS	Variabel Independen: Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional	Penelitian ini telah membuktikan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara negative berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dengan latar (objek) penelitian pada karyawan Rumah Sakit Roemani Semarang hal tersebut telah menjawab agenda penelitian yang akan dicapai.
				Variabel Depended: <i>Turnover Intention</i>	
2	Rohadi Widodo, SH (2010)	Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan <i>Outsourcing</i> (Studi Pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta)	SEM-AMOS	Variabel Independen: <i>Keamanan Kerja, Komitmen Organisasi</i>	Keamanan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> dapat diterima
				Variabel Depended: Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> dapat diterima
					<i>Turnover Intention</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dapat diterima
				Variabel Mediator: <i>Turnover Intention</i>	Keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima
					Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima

3	Paramita (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada karyawan PT. Unitex di Bogor	Regression	Variabel Independen: Kepuasan kerja dan Stress Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sedangkan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.
				Variabel Depended: <i>Turnover Intention</i>	
4	Qureshi, Iftikhar, dkk (2013)	Relationship Between Job Stress, Workload, Environment, And Employees Turnover Intention : What We Know, What Should We Know	Regression	Variabel Independen: Stress, Workload, and Environment	Stres kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention.
				Variabel Depended: <i>Turnover Intention</i>	
5	Mawardi (2016)	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Dealer Honda CV. Semoga Jaya Cabang Tenggarong	SPSS	Variabel Independen: Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja	Variabel Independen (Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja) tidak memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> dibuktikan melalui uji F
				Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i>	
6	Georgina Randsley, dkk (2009)	Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention	SEM	Job Satisfaction, Turnover Intention, Organizational Identification	organizational identification mediated the relationship between job satisfaction and turnover intention more than job satisfaction mediated the relationship between organizational identification, and turnover intention. Organizational identification also had the larger overall relationship with turnover intention.

7	Toby Marshall Egan, dll (2004)	The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention	SEM	Variable Independen: Learning Culture	learning organizational culture is associated with IT employee job satisfaction and motivation to transfer learning. Turnover intention was found to be negatively influenced by organizational learning culture and job satisfaction.
				Variable Depended: Motivation to Transfer Learning	
				Variable Mediator: Turnover Intention	

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesa yang ditujukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup rancangan penelitian, batasan penelitian, kerangka pemikiran teoritis, perumusan hipotesis, pengukuran variabel, identifikasi variabel, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, instrument penelitian, data dan metode pengumpulan, uji validitas dan uji reliabilitas data serta yang terakhir adalah teknik analisis data.

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan dari jenis penelitian yang dilakukan, maka penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar atau kecil tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi, penelitian survey umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam. Jika sampel yang diambil adalah representatif maka generalisasinya kuat. Jika dilihat dari sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini maka penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian primer. Penelitian dengan sumber data primer adalah data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki suatu data. Jika dilihat dari cara pengumpulan datanya maka penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuisioner. Kuisioner adalah metode pengumpulan data primer yang menggunakan sejumlah item pertanyaan terstruktur atau dengan pertanyaan format tertentu. Jika dilihat dari tujuan dilakukannya penelitian ini maka penelitian dikategorikan sebagai studi korelasional (*correlational study*). Studi korelasional adalah studi yang dilakukan untuk dapat melihat ada atau tidaknya hubungan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013:10).

3.2 Batasan Penelitian

Ruang lingkup dari penelitian ini hanya terbatas pada PT. SCI Cabang Surabaya dengan pengambilan sampel dilakukan pada Pegawai Tidak Tetap (PTT) dengan jumlah PTT sebanyak 338 karyawan dan jumlah responden yang diambil sebanyak 150

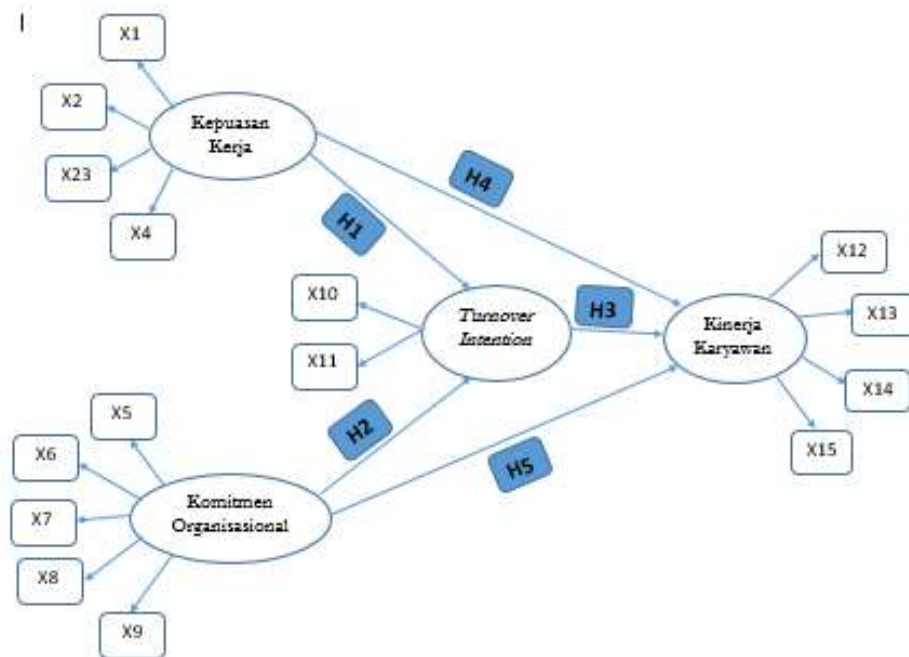
responden. Variabel yang diteliti meliputi komitmen organisasional, kepuasan kerja, *Turnover Intention*, dan kinerja karyawan.

3.3 Model Penelitian

Dalam penelitian ini akan dicari hubungan pengaruh variabel bebas/independen, dengan variabel intervening terhadap variabel tidak bebas/dependen serta indikator yang mempengaruhinya. Selanjutnya variabel-variabel diatas dijabarkan kedalam indikator-indikator penelitian sebagaimana disajikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
<u>Independen:</u> Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ X1 kepuasan terhadap gaji ➤ X2 Kepuasan terhadap promosi dan kesempatan untuk maju ➤ X3 Kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan ➤ X4 Kepuasan terhadap kondisi/lingkungan kerja
<u>Independen:</u> Komitmen Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ X5 Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan ➤ X6 Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan ➤ X7 Tingkat ketertarikan di perusahaan ➤ X8 perasaan sebagai bagian dari perusahaan ➤ X9 Loyalitas seseorang terhadap organisasi
<u>Intervening:</u> <i>Turnover Intention</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ X10 Kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang ➤ X11 Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain
<u>Dependen:</u> Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ X12 Kualitas dan kuantitas kerja karyawan ➤ X13 Sikap ➤ X14 Kerjasama dan Komunikasi antar karyawan ➤ X15 Kreatifitas



Gambar 3.1 Model Penelitian

3.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan hipotesis

Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variable kepuasan kerja, komitmen organisasional, *Turnover Intention* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

H1 :Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H2 :Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H3 :*Turnover Intention* berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan

H4 :Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5 :Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3.5 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam kuisioner digunakan skala likert yang merupakan metoda pengukuran sikap dengan menyatakan kesetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap subyek atau obyek tertentu. Pengukuran skala likert menggunakan pilihan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.2. Skala Pengukuran Likert

Nilai	Skala Pengukuran		Penjelasan
	Kriteria	Kode	
5	Sangat Setuju	SS	Responden sangat setuju terhadap pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden
4	Agak Setuju	S	Responden menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan
3	Cukup Setuju	CS	Responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan
2	Tidak Setuju	TS	Responden tidak menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan
1	Sangat Tidak Setuju	STS	Responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.

3.6 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Sebuah sampel adalah sebagian dari populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi. Oleh karena itu sampel yang diambil dari populasi harus mewakili (*representative*) keseluruhan populasi. Sampel penelitian ini adalah karyawan Pegawai Tidak Tetap (PTT)PT. SCI dengan jumlah PTT sebanyak 338 karyawan. Penentuan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan rumus (Ferdinand, 2005):

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10$$

Dalam penelitian ini terdapat 15 indikator, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah:

Sampel minimum = jumlah indikator \times 5 = 15 \times 5 = 75 responden

Sampel maksimum = Jumlah indikator \times 10 = 15 \times 10 = 150 responden

Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 150 responden.

Untuk teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* dengan pendekatan *proposional sampling* dengan tujuan agar karyawan pada masing masing portfolio dapat terwakili. Adapun hasil pengambilan sampel Pegawai

Tidak Tetap (PTT) pada masing-masing bagian di PT. SCI Cabang Surabaya disajikan dalam Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3 Jumlah Pengambilan Sampel Pada Masing-masing Portfolio

PORTFOLIO	Jumlah	Sampel
Divisi Umum	48	$\frac{48}{338} \times 150 = 22$
Divisi Keuangan	44	$\frac{44}{338} \times 150 = 19$
Mineral	69	$\frac{69}{338} \times 150 = 31$
Batubara	70	$\frac{70}{338} \times 150 = 31$
Laboratorium	66	$\frac{66}{338} \times 150 = 29$
Sertifikasi Eco Frame Work (SERCO)	41	$\frac{41}{338} \times 150 = 18$
TOTAL	338	150 responden

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner berisi tentang pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut setiap variabel. Dalam penguluran konstruk yang dapat diukur adalah indikatornya melalui item-item pertanyaan dalam kuisisioner. Indikator –indikator pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang dianggap sesuai dengan variabel yang akan diuji.

Daftar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat tertutup artinya responden menjawab pertanyaan dengan berpedoman kepada skenario yang disediakan. Skenario serta indikator-indikator pertanyaan dalam kuesioner ini disesuaikan dengan definisi operasional variabel yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Data pertanyaan kuisisioner dapat dilihat dalam tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Data Pertanyaan Kuisisioner

No	Pertanyaan Indikator
Kepuasan Kerja	
1.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban atau tanggung jawab yang saya terima
2.	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan untuk tetap bekerja di perusahaan ini
3.	Ketika saya meminta teman sekerja untuk membantu saya melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut terselesaikan dengan baik.
4.	Para atasan di tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan kepada saya
Komitmen Organisasi	
1.	Saya sangat yakin dapat menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini
2.	Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan perusahaan adalah juga permasalahan saya sendiri
3.	Saya sangat tertarik dengan pekerjaan saya di perusahaan ini
4.	Saya berfikir saya tidak akan mudah menjadi bagian dari perusahaan lain seperti saya menjadi bagian dari perusahaan ini
5.	Saya menerima apapun yang telah menjadi tujuan organisasi
Turnover Intention	
1.	Saya berpikir untuk keluar dari organisasi ini
2.	Saya berkeinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
Kinerja Karyawan	
1.	Hasil Pekerjaan saya dapat memenuhi kualitas dan kuantitas yang ditetapkan organisasi
2.	Sikap kerja saya memenuhi norma-norma organisasi
3.	Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan organisasi
4.	Saya selalu menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja

3.8 Data dan Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpul data dari individu. Kelebihan metode kuisisioner adalah efisiensi dan relatif tidak mahal. Kuisisioner merupakan instrumen yang paling sering digunakan untuk mendapatkan data kualitatif.

Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan cara *personal administrated quitionares*, sehingga peneliti berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya kepada responden sebagai sumber data primer.

3.9 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

3.9.1 Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tetap tetapi juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Pengukuran validitas konstruk dengan menggunakan *software partial least square* dapat menggunakan dua cara, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengukuran *convergent validity* dengan cara melihat *loading factor* masing-masing indikator, jika terdapat nilai *loading factor* dengan nilai *ave* lebih besar dari 0,5 maka indikator tersebut dinyatakan valid. Sedangkan pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan antara lain nilai akar kuadrat *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan kolerasi antar konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai kolerasi antar konstruk.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi internal dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Pengukuran reliabilitas konstruk dengan menggunakan *software partial least square* dilakukan dengan cara melihat nilai output *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Jika nilai output lebih besar dari 0,7 ($\alpha > 0,7$), idealnya antara 0,8-0,9 maka konstruk-konstruk tersebut dinyatakan reliabel (Ghozali, 2014:43).

3.10 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dan alat analisa yang digunakan dalam metode ini adalah *software Smart PLS 3.0* (PLS). PLS adalah sebuah alat analisa yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Orientasi analisis PLS bergeser dari menguji model kausalitas/teori ke *componen based predictive model*. Variabel laten didefinisikan sebagai jumlah dari indikatornya. Algoritma PLS ingin mendapatkn *the best weight estimate* untuk setiap blok indikator dari setiap variabel laten. Hasil komponen score untuk setiap variabel laten didasarkan pada *estimated indicator weight* yang memaksimumkan *variance explained* untuk variabel dependen (laten, observe, atau keduanya). *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang powerful

oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Walaupun PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Oleh karena lebih menitik beratkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka spesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter.

Selain itu, PLS mempunyai kelebihan yaitu mampu mengestimasi model yang besar dan kompleks dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator. Untuk tujuan prediksi, pendekatan PLS lebih cocok. Apabila sebuah penelitian berada dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan memiliki ukuran sampel kurang dari 200, maka analisa SEM dengan menggunakan PLS lebih sesuai diterapkan.

3.10.1 Langkah-langkah Analisa PLS

a. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada SEM semua indikator pengukuran bersifat refleksif, sedangkan pada PLS indikator pengukuran dapat bersifat refleksif maupun formatif. Penentuan dasar pengukuran ini berpengaruh terhadap pengujian validitas konstruk yang dibentuk. Pembentukan model pengukuran dapat berdasarkan kepada teori penelitian empiris sebelumnya, ataupun juga logika berpikir yang rasional.

b. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Pada PLS perancangan model lain bisa bersumber dari:

1. Teori
2. Hasil penelitian empiris
3. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain
4. Sumber normatif, misalnya pada bidang ilmu yang lain
5. Logika berpikir rasional lainnya

Salah satu kelebihan dari PLS adalah bisa digunakan untuk melakukan eksplorasi hubungan antar variabel.

c. Estimasi koefisien, jalur, *loading*, dan *weight*

1. *Weight estimate* digunakan untuk menghitung data variabel laten
2. *Path estimate* (koefisien jalur) menghubungkan antar variabel laten
3. *Loading* menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya
4. Metode estimasi yang digunakan dalam PLS adalah *ordinary least square* dengan teknik iterasi

d. Penilaian *Goodnes of fit*

Penilaian kriteria *goodnes of fit* pada PLS didasarkan pada penilaian atas *outer model* dan *inner model*. *Outer model* menguji kelayakan konstruk yang dibentuk (hubungan antar variabel laten dengan indikatornya) dengan menggunakan *discriminant validity*, *convergent validity*, dan *composite reliability*. Kelayakan *inner model* diukur menggunakan *Q-square predictive* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana:

$R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2 = R \text{ square}$ variabel endogen dalam model

Interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R^2 pada regresi)

e. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai t statistik dari inner model yang telah dibentuk. Apabila nilai t statistik $> 1,96$ maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$

3.11 FGD (*Forum Group Discussion*)

Setelah melakukan tahap analisis data menggunakan SEM-PLS, maka didapatkan hasil analisis faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja. Untuk memberikan solusi atau pemecahan masalah kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI Cabang Surabaya, maka dilaksanakan proses FGD bersama pihak manajemen berdasarkan hasil penelitian.

Tahapan-tahapan pembahasan masalah dan pencarian solusi melalui metode FGD dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Merancang pertanyaan FGD
2. Menyiapkan peserta. Peserta berjumlah 5-10 orang diambil dari orang-orang yang berkompeten terkait
3. Melaksanakan FGD
4. Menganalisis data hasil FGD

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan data yang dikumpulkan, hasil pengolahan data dan interpretasi dari hasil pengolahan data.

4.1 Karakteristik Responden

Tujuan analisa ini adalah untuk mengetahui karakteristik responden secara umum, dimana yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI Cabang Surabaya dengan total responden sebanyak 150 responden. Analisa ini memberikan informasi secara sederhana dari keadaan responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta lama masa kerja.

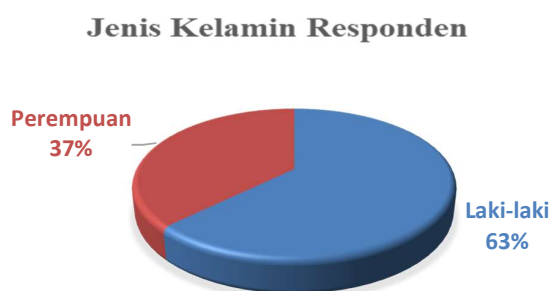
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan, dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan Gambar 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	94	63%
Perempuan	56	37%
TOTAL	150	100%

Sumber: Data Primer, 2017



Gambar 4.1 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data Tabel 4.1 dan Gambar 4.1. Didapatkan informasi bahwa kelompok berjenis kelamin laki laki berjumlah 94 responden (63%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 56 responden (37%). Pada PT. SCI tidak ada kriteria

tertentu untuk suatu posisi harus dijabat oleh pegawai dengan jenis kelamin tertentu, karena pekerjaan bersifat *multi tasking* dan jam kerja juga tidak ada sistem *shift* sehingga semua pekerjaan bisa dilakukan oleh pegawai jenis kelamin apapun sesuai dengan standar kinerja pada perusahaan. Hanya saja untuk pekerjaan di bagian laboratorium dan pekerjaan lapangan akan di utamakan untuk laki-laki.

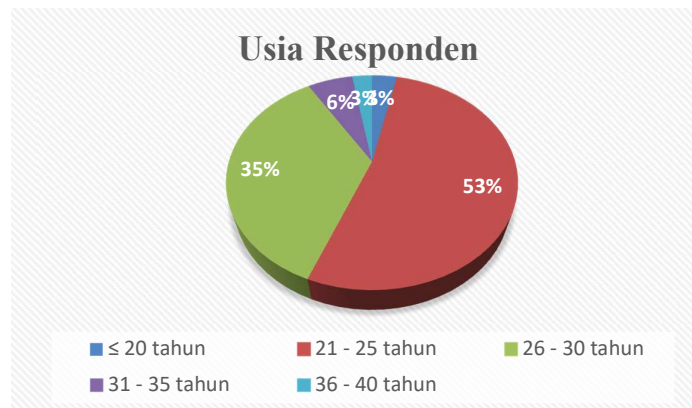
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu ≤ 20 tahun, 21-25 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, dan 36-40 tahun, yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan Gambar 4.2.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	Presentase
≤ 20 tahun	5	3%
21 - 25 tahun	79	53%
26 - 30 tahun	53	35%
31 - 35 tahun	9	6%
36 - 40 tahun	4	3%
TOTAL	150	100%

Sumber: Data Primer, 2017



Gambar 4.2 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.2 tampak bahwa mayoritas Pegawai Tidak Tetap/PTT berada pada usia 21-25 tahun sebanyak 79 responden (53%), sedangkan kelompok usia terkecil adalah pada usia 36-40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 4 responden (3%).

Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden rata-rata masih berusia muda dan produktif. Dalam rentang usia ini, karyawan sedang bersemangat dalam bekerja, tetapi

di waktu yang sama terdapat banyak kemungkinan akan berpindah-pindah pekerjaan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Sehingga penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor motivasi apa yang mempengaruhi karyawan tersebut dalam bekerja.

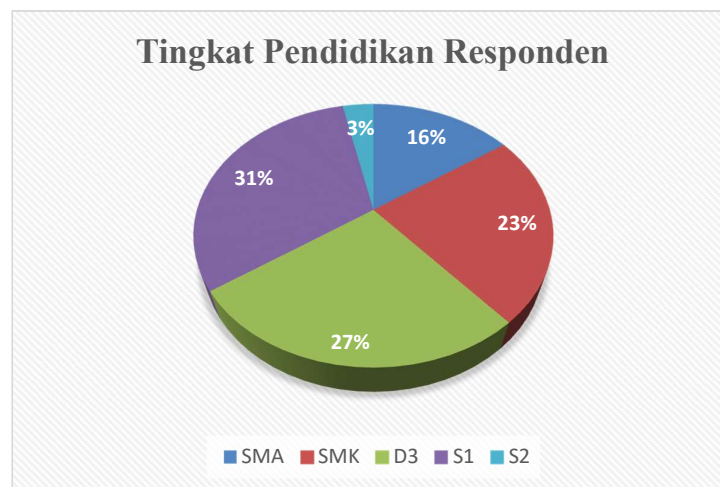
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu tingkat SMA, SMK, D3, S1, dan S2. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan Gambar 4.3.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
SMA	23	15%
SMK	35	23%
D3	40	27%
S1	47	31%
S2	5	3%
TOTAL	150	100%

Sumber: Data Primer, 2017



Gambar 4.3 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari Tabel 4.3 dan Gambr 4.3 didapatkan hasil kelompok pendidikan paling dominan adalah pada tingkat pendidikan Srata 1 (S1) sebanyak 47 responden (31%), dan disusul dengan tingkat pendidikan Diploma (D3) sebanyak 40 responden (27%), sedangkan kelompok tingkat pendidikan terkecil adalah pada tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 5 responden (3%). Pemaparan informasi tersebut dapat menjelaskan bahwa tingkat pendidikan S1 memiliki presentasi paling besar karena yang

dibutuhkan oleh PT. SCI ini adalah bukan hanya karyawan yang memiliki pengalaman saja namun juga memiliki pendidikan yang memadai, karena dalam melaksanakan pekerjaan tersebut dibutuhkan kemampuan daya pikir yang tinggi dan pola pemikiran yang baik serta tanggap dalam bekerja secara individu maupun kelompok. Untuk karyawan dengan pendidikan tingkat SMA sebanyak 23 responden (15%) dan tingkat SMK sebanyak 35 responden (23%) banyak di tempatkan pada pembantu analisa laboratorium maupun petugas lapangan.

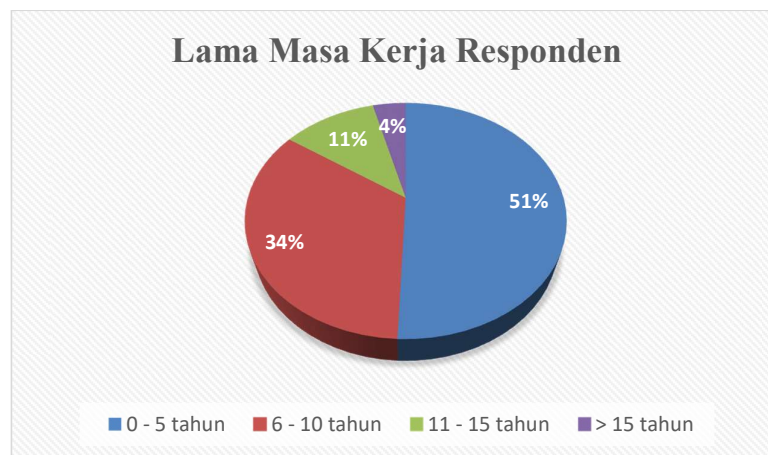
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Untuk karakteristik responden berdasarkan lama masa kerja dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu 0 - 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11- 15 tahun, dan >15 tahun. Gambaran terkait lama masa kerja responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.4.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Lama Masa Bekerja	Jumlah Responden	Presentase
0 - 5 tahun	76	51%
6 - 10 tahun	51	34%
11 - 15 tahun	17	11%
> 15 tahun	6	4%
TOTAL	150	100%

Sumber: Data Primer, 2017



Gambar 4.4 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Berdasarkan data pada tabel 4.4 dan Gambar 4.4 didapatkan informasi bahwa kelompok lama masa bekerja paling dominan adalah pada rentang 0-5 tahun yaitu

sebanyak 76 responden (51%), sedangkan kelompok lama masa kerja terendah berada pada rentang >15 tahun dengan jumlah sebanyak 6 responden (4%). Hal itu mungkin terjadi karena besarnya tingkat keluar masuknya karyawan yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan perekrutan karyawan baru lagi untuk menggantikan posisi karyawan lama yang keluar dari perusahaan, sehingga dapat dikatakan terdapat cukup banyak karyawan baru atau belum lama bekerja dalam perusahaan ini dibandingkan karyawan lama yang bertahan untuk menjadi Pegawai Tidak Tetap/PTT.

4.2 Analisa Deskriptif Hasil Kuisioner

Analisa deskriptif hasil kuisioner dimaksudkan untuk menjelaskan seberapa besar persepsi responden dalam memahami indikator masing-masing melalui pertanyaan pada kuisioner. Berdasarkan hasil jawaban kuisioner dari masing-masing responden tersebut, selanjutnya dapat dianalisis deskriptif untuk masing-masing variabel sesuai dengan informasi yang telah diperoleh di lapangan.

4.2.1 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka atau tingkah laku umum dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sering kali dikaitkan dengan bagaimana karyawan melihat, berpikir, dan merasakan pekerjaan mereka. Tabel 4.5 menunjukkan hasil tanggapan dari responden PTT PT. SCI Cabang Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk kepuasan kerja.

Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan kerja

Kepuasan Kerja						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X1	5%	43%	15%	37%	0%	100%
X2	0%	5%	26%	62%	7%	100%
X3	0%	0%	22%	67%	11%	100%
X4	0%	15%	21%	64%	0%	100%
Mean	1%	16%	21%	57%	5%	

Sumber: Data Primer

Dari Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 4 (Setuju) yaitu dengan persentase sebesar 57%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan PT. SCI Cabang Surabaya dalam kategori cukup cenderung mendekati ke arah tinggi (puas). Hal tersebut didukung dengan adanya nilai lebih dari indikator X3 dan X4 dimana hal tersebut menunjukkan bahwa adanya bantuan dari sesama rekan kerja dan dukungan dari atasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan ke arah yang baik atau positif. Akan tetapi terdapat 2 indikator pada X1 dan X2 yang memiliki nilai yang sangat rendah karena dianggap gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban/tanggung jawab yang di emban serta tidak adanya kejelasan jabatan kerja dalam perusahaan.

4.2.2 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah asosiasi karyawan dengan organisasi atau kumpulan perasaan emosional dan keyakinan karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi merupakan konsep penting dalam manajemen. Tabel 4.6 menunjukkan hasil tanggapan dari responden PTT PT. SCI Cabang Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk komitmen organisasi.

Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X5	17%	42%	23%	11%	7%	100%
X6	11%	49%	22%	18%	0%	100%
X7	6%	30%	33%	24%	7%	100%
X8	0%	25%	28%	27%	19%	100%
X9	6%	19%	20%	55%	0%	100%
Mean	8%	33%	25%	27%	7%	

Sumber: Data Primer

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 2 (Tidak Setuju) yaitu dengan persentase sebesar 33%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata komitmen organisasi karyawan PT. SCI Cabang Surabaya dalam kategori cukup cenderung mendekati ke arah rendah. Dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi pada karyawan maka berpotensi berdampak

buruk bagi perusahaan, diantaranya adalah: memberikan efek negatif ditempat kerja seperti prestasi kerja yang tidak baik, kurang memiliki kinerja yang baik serta karyawan cenderung mencari pekerjaan baru sehingga meningkatkan angka *turnover* perusahaan. Jika hal tersebut tidak diperhatika oleh perusahaan, tentunya dalam jangka panjang dapat mengakibatkan beberapa hal, seperti: biaya pergantian yang tinggi, dan menurunnya efektifitas operasional perusahaan.

4.2.3 Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Terdapat beberapa pengertian mengenai *turnover intention*, antara lain adalah niatan karyawan untuk keluar dari organisasi/perusahaan, kecenderungan perilaku karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang menyebabkan *turnover intention* sebenarnya dan *turnover intention* adalah faktor utama yang mendukung tindakan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Tabel 4.7 menunjukkan hasil tanggapan dari responden PTT PT. SCI Cabang Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk *turnover intention*.

Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel *turnover intention*

Turnover Intention						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X10	11%	4%	37%	34%	13%	100%
X11	11%	4%	30%	11%	43%	100%
Mean	11%	4%	34%	23%	28%	

Sumber: Data Primer

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 3 (Netral) yaitu dengan persentase sebesar 34%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* karyawan PT. SCI Cabang Surabaya dalam kategori cukup. Akan tetapi pada skor 4 (Setuju) dan skor 5 (Sangat Setuju) juga memiliki persentase yang cukup besar dan mempengaruhi yaitu sebesar 23% dan 28%. Hal tersebut juga mempengaruhi tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan tentunya berdampak negatif bagi perusahaan, contohnya adalah tingginya pengunduran diri karyawan yang sebenarnya, divisi umum bagian SDM (Sumber Daya Manusia) akhirnya akan terganggu dengan adanya proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru

yang dapat menimbulkan *turnover cost* yang tinggi, serta produktifitas perusahaan menurun sehingga *profit* dan target yang dicapai perusahaan menurun pula.

4.2.4 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Pengertian mengenai arti kinerja ialah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan, sedangkan arti lainnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tabel 4.8 menunjukkan hasil tanggapan dari responden PTT PT. SCI Cabang Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk kinerja karyawan.

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X12	0%	0%	0%	32%	68%	100%
X13	0%	0%	36%	53%	11%	100%
X14	0%	0%	11%	67%	21%	100%
X15	0%	0%	11%	48%	41%	100%
Mean	0%	0%	15%	50%	35%	

Sumber: Data Primer

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 4 (Setuju) yaitu dengan persentase sebesar 50%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan PT. SCI Cabang Surabaya masih dalam kategori cukup cenderung mendekati ke arah tinggi (baik). Hal tersebut baiknya lebih diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan agar kinerja karyawannya dapat lebih baik lagi atau setidaknya dipertahankan. Dalam jangka panjang, perusahaan dengan karyawan yang kinerjanya buruk akan memberikan dampak negatif, antara lain adalah karyawan perusahaan tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, dapat mempengaruhi karyawan lainnya yang kinerjanya baik menjadi buruk, dalam industri jasa khususnya, para *customer* akan mengeluh atas ketidakmampuan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi sehingga reputasi perusahaan menjadi buruk, perusahaan tidak dapat menjalankan bisnisnya dengan efektif dan efisien serta dampak yang terakhir adalah target dan *profit* tidak akan tercapai.

4.3 Analisa SEM-PLS

Analisa SEM-PLS dilakukan melalui 2 analisa, yaitu Analisa model pengukuran (*outer model*) dan Analisa model structural (*inner model*).

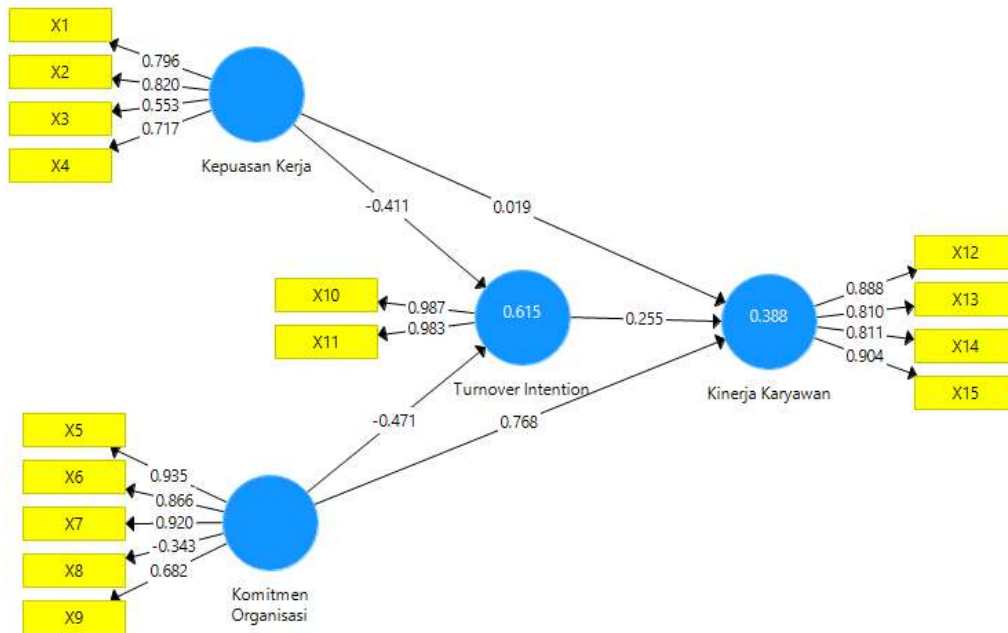
4.3.1 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SEM-PLS Smart PLS 3.0. Data yang sudah diisi oleh responden dijadikan 1 dalam sebuah tabulasi data tipe CSV (*Comma Separated Values*). Pengolahan data ini untuk mengetahui bentuk model, *loading factor*, signifikan pada masing-masing variable laten. Pengolahan data menggunakan SEM-PLS ini dilakukan running data secara berulang sehingga terpenuhi nilai validitas dan reliabilitasnya. Terdapat 3 kriteria pengukuran untuk menilai *Outer model* yaitu dengan *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Validity*.

Convergent validity dengan indikator reflektif dapat dilihat dari kolerasi antara lain indikator dengan nilai konstruknya. Indicator dengan nilai loading factor dikatakan valid/reliable bila memiliki nilai kolerasi diatas 0,7, namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap sudah cukup memadai (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2014). Namun apabila nilai yang dihasilkan tidak >0,5 maka indikator dinyatakan tidak valid dan indikator tersebut harus dihilangkan dari model sehingga harus dilakukan pengolahan data (*running data*) ulang.

Dari hasil olah data SEM-PLS tahap 1, dihasilkan permodelan dan data sebagai berikut:

Hasil olah data SEM-PLS Tahap 1



Gambar 4.5 Diagram hasil olah data SEM-PLS tahap 1

Tabel 4.9 Nilai *Outer Loading* pada olah data SEM-PLS tahap 1

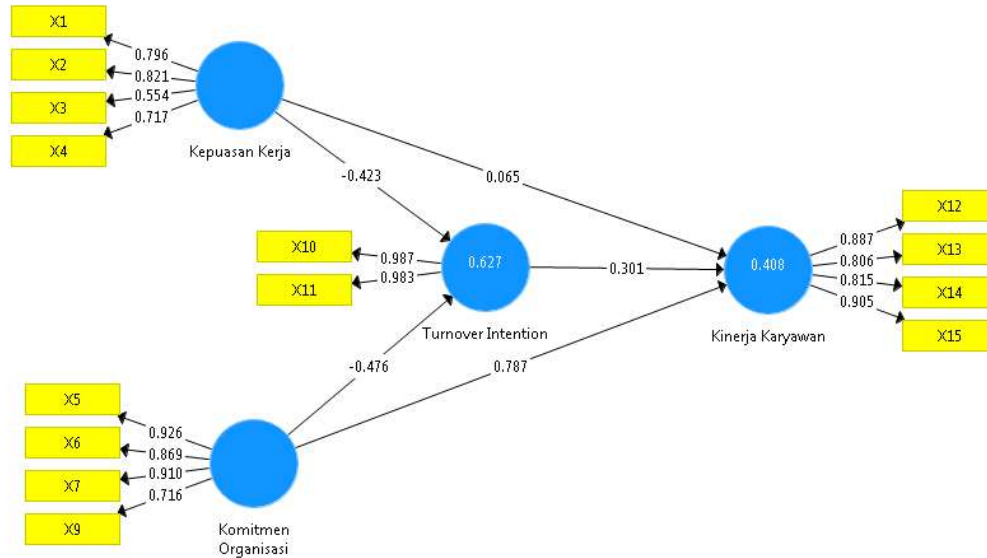
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Turnover Intention
X1	0,796			
X2	0,820			
X3	0,553			
X4	0,717			
X5			0,935	
X6			0,866	
X7			0,920	
X8			-0,343	
X9			0,682	
X10				0,987
X11				0,983
X12		0,888		
X13		0,810		
X14		0,811		
X15		0,904		

Sumber: Olah data SEM-PLS Tahap 1

Dari hasil olah data SEM-PLS Tahap 1 pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.9 diatas, didapatkan bahwa masih ada indikator yang belum valid yaitu pada X8 dengan nilai loading faktor sebesar -0,343 indikator dengan nilai loading factor yang kecil menunjukkan

kontribusi yang kecil pul sehingga indikator tersebut perlu dihilangkan dan dilakukan olah data kembali. Dari hasil olah data kembali yang dilakukan pada tahap 2, dihasilkan permodelan dan data sebagai berikut:

Hasil olah data SEM-PLS Tahap 2



Gambar 4.6 Diagram hasil olah data SEM-PLS tahap 2

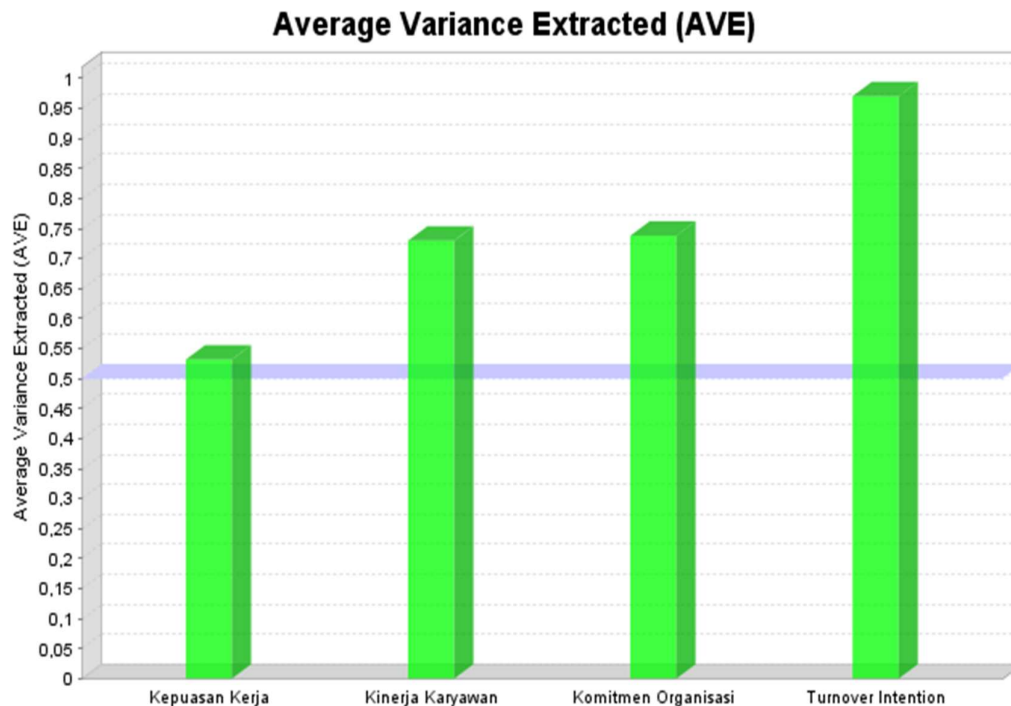
Tabel 4.10 Nilai *Outer Loading* pada olah data SEM-PLS tahap 2

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Turnover Intention
X1	0,796			
X2	0,821			
X3	0,554			
X4	0,717			
X5			0,926	
X6			0,869	
X7			0,910	
X9			0,716	
X10				0,987
X11				0,983
X12		0,887		
X13		0,806		
X14		0,815		
X15		0,905		

Sumber: Olah data SEM-PLS Tahap 2

Dari hasil olah data SEM-PLS Tahap 2 pada Gambar 4.6 dan Tabel 4.10 diatas, didapatkan bahwa semua indikator sudah valid/sudah memenuhi nilai loading faktor >0,5.

Selain mengevaluasi nilai *loading faktor*, validitas konstruk juga dapat dinilai dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dimana nilai AVE mampu menunjukkan kemampuan nilai variabel laten dalam mewakili skor data asli. Semakin besar nilai AVE menunjukkan semakin tinggi kemampuannya dalam menjelaskan nilai pada indikator-indikator yang mengukur variabel laten. *Cut-off* value AVE yang digunakan adalah 0,50 dimana nilai AVE minimal 0,50 menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik mempunyai arti probabilitas indikator di suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang 0,50) sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang nilai dalam bloknya lebih besar diatas 50%. nilai validitas konvergen. Berikut nilai AVE yang dihasilkan dari olah data SEM-PLS tahap 2:



Gambar 4.7 Grafik nilai AVE pada olah data SEM-PLS Tahap 2

Tabel 4.11 Nilai AVE pada olah data SEM-PLS tahap 2

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,532
Kinerja Karyawan	0,730
Komitmen Organisasi	0,738
Turnover Intention	0,970

Sumber: Olah data *SEM-PLS* Tahap 2

Dari Gambar 4.7 dan Tabel 4.11, terlihat bahwa olah data SEM-PLS pada pengujian tahap 2 menghasilkan nilai AVE dari masing masing variabel dapat dinyatakan baik karena telah memenuhi persyaratan dengan nilai lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variable laten dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Sehingga dari Tabel 4.10, Tabel 4.11, dan Gambar 4.7 dapat disimpulkan bahwa semua indikator dan konstruk dalam model telah memenuhi kriteria uji *Convergent Validity*.

Selanjutnya dilakukan uji *discriminant validity*, untuk menguji apakah indikator-indikator suatu konstruk tidak berkorelasi tinggi dengan indikator dari konstruk lain. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Berikut hasil nilai *loading* dan *cross loading* dari hasil olah data SEM-PLS tahap 2:

Tabel 4.12 Loading dan Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention	Kinerja Karyawan
X1	0,796	0,608	-0,670	0,210
X2	0,821	0,357	-0,541	0,356
X3	0,554	0,289	-0,360	-0,023
X4	0,717	0,253	-0,307	0,216
X5	0,457	0,926	-0,726	0,393
X6	0,404	0,869	-0,480	0,595
X7	0,397	0,910	-0,768	0,561
X9	0,027	0,716	-0,403	0,559
X10	-0,652	-0,747	0,987	-0,378
X11	-0,701	-0,644	0,983	-0,206
X12	0,354	0,604	-0,449	0,887
X13	0,326	0,564	-0,500	0,806
X14	0,217	0,484	-0,055	0,815
X15	0,099	0,425	-0,045	0,905

Sumber: Olah data SEM-PLS Tahap 2

Suatu indikator juga dapat dinyatakan *valid* jika mempunyai *loading factor* lebih tinggi daripada nilai *cross loading*-nya. Dari Tabel 4.12 terlihat bahwa kolerasi konstruk semua nilai *loading* memiliki nilai yang lebih besar dari *cross loading*. Kepuasan Kerja terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator

Kepuasan Kerja terhadap konstruk lainnya. Kolerasi konstruk Komitmen Organisasi terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator Komitmen Organisasi terhadap konstruk lainnya. Kolerasi konstruk *Turnover Intention* terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator *Turnover Intention* terhadap konstruk lainnya, dan terakhir kolerasi konstruk Kinerja Karyawan terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator Kinerja Karyawan terhadap konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tiap konstruk memprediksi indikator pada masing-masing blok lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

Metode lain untuk mencari *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE (\sqrt{AVE}) setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya (*latent variable correlation*). Model mempunyai nilai *Discriminant Validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada kolerasi antara konstruk dan konstruk lainnya yang dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai *Discriminant Validity*

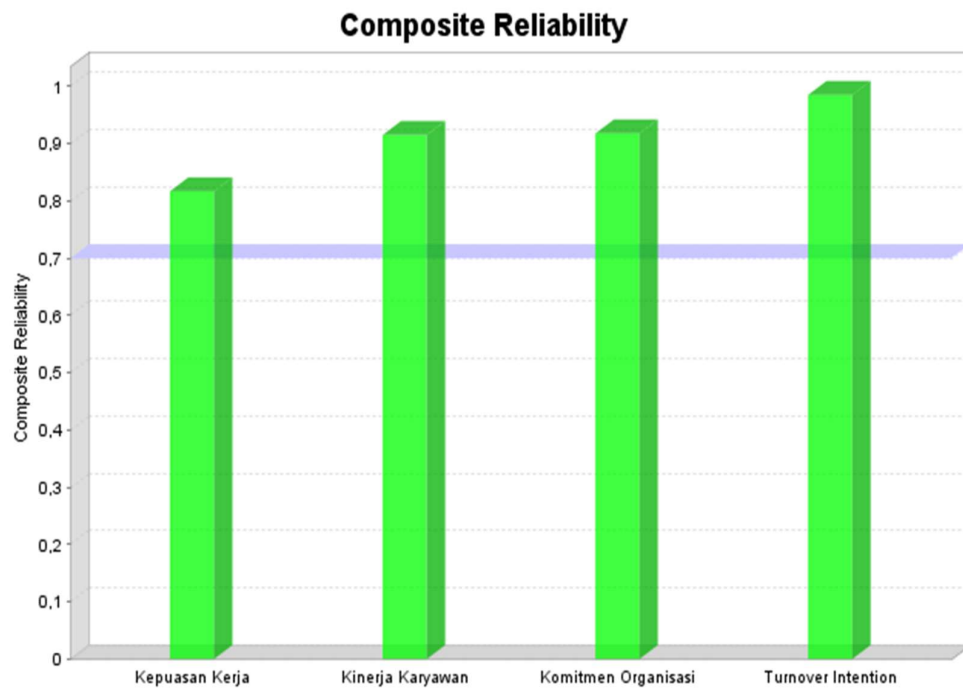
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Turnover Intention
Kepuasan Kerja	0,729			
Kinerja Karyawan	0,293	0,854		
Komitmen Organisasi	0,552	0,609	0,859	
Turnover Intention	-0,685	-0,302	-0,709	0,985

Sumber: Olah data SEM-PLS Tahap 2

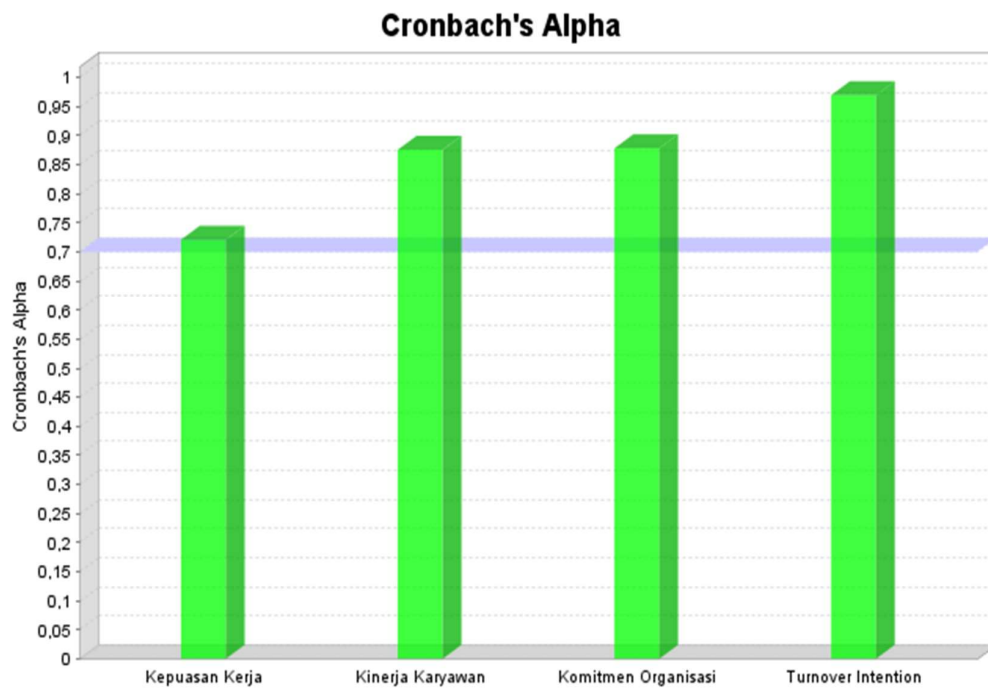
Tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa semua nilai akar AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada kolerasi antar konstruk dan konstruk lainnya. Sehingga dari Tabel 4.12 dan Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria uji *Discriminant Validity*.

Terakhir yang dilakukan pada evaluasi *Outer Model* adalah melakukan uji ***Composite Reliability***. Uji *Composite Reliability* sebagai metode yang lebih baik dibandingkan dengan nilai cronbach alpha dalam menguji reliabilitas dalam model SEM. *Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali,2014, hlm. 75). *Cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate* dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *composite reliability* tidak mengasumsikan reliability, sedangkan *composite reliabiliy* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter lebih akurat (Ghozali,2014,hlm.76). Interpretasi *composite reliability* sama dengan

cronbach's alpha dimana nilai batas 0,7 ke atas dapat diterima. Berikut disajikan hasil *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari olah data SEM-PLS tahap 2:



Gambar 4.8 Nilai *Composite Reliability*



Gambar 4.9 Nilai *Cronbach Alpha*

Tabel 4.14 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,817	0,721
Kinerja Karyawan	0,915	0,876
Komitmen Organisasi	0,918	0,878
Turnover Intention	0,985	0,970

Sumber: Olah data SEM-PLS Tahap 2

Dari Gambar 4.8, Gambar 4.9 dan Tabel 4.14 dapat terlihat bahwa model penelitian dianggap *reliable* karena nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* semua variabel telah berada pada nilai diatas 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel mempunyai reliabilitas yang andal karena memenuhi kriteria uji *Composite Reliability*.

4.3.2 Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi hubungan antar konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikan *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

Langkah selanjutnya mengevaluasi R^2 , penjelasannya sama halnya R^2 dalam regresi linear yang besarnya variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Chin (1998) dalam Sarwono (2014: hlm. 23) menjelaskan, “kriteria batasan nilai R^2 ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah”. Perubahan nilai R^2 digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Dari hasil olah data SEM-PLS tahap 2 nilai R^2 yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Nilai *R Square*

	R Square
Kinerja Karyawan	0,408
Turnover Intention	0,627

Sumber: Olah data SEM-PLS Tahap 2

Dari Tabel 4.15 tersebut menunjukkan bahwa konstruk kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover intention sebesar 0,408 atau 40,8%, sedangkan sisanya 59,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Dari tabel tersebut juga menunjukkan bahwa konstruk *turnover intention* dapat dijelaskan sebesar 0,627 atau 62,7% oleh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 37,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

4.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis antar konstruk yaitu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dan konstruk endogen terhadap konstruk endogen dilakukan dengan metode resampling bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser (Ghozali, 2014: hlm 25). Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, penerapan metode resampling memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam *full model* SEM dengan PLS selain memprediksi model, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Hubungan dari analisis jalur semua variabel laten dalam PLS pada penelitian sebagai berikut:

1. *Outer model* yang menspesifikasi hubungan antara indikator dan variabel laten.
2. *Inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten.
3. *Weight relation* dimana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi.

Pengambilan keputusan atas penerimaan hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan ketentuan nilai t-tabel *one tail test* yang ditentukan dalam penelitian ini adalah sebesar 1,96 untuk signifikansi 0,05. Selanjutnya nilai t-tabel tersebut dijadikan sebagai nilai *cut off* untuk penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan :

- 1) Nilai *outer weight* masing-masing indikator dan nilai signifikansinya. Nilai *weight* yang disarankan adalah diatas dan t-statistik di atas nilai t-tabel 1,645 untuk $\alpha = 0,05$ pada uji *one tailed*.
- 2) Melihat nilai *inner weight* dari hubungan antar variabel laten. Nilai *weight* dari hubungan tersebut harus menunjukkan arah positif dengan nilai t- statistik diatas nilai t-tabel 1,96 untuk $\alpha = 0,05$ pada uji *one tailed*.

- 3) Hipotesis penelitian diterima jika nilai weight dari hubungan antar variabel laten menunjukkan arah dengan nilai t-statistik di atas nilai t-tabel 1,96 untuk $\alpha = 0,05$:
Hipotesis penelitian ditolak jika nilai weight dari hubungan antar variabel menunjukkan nilai t-statistik dibawah nilai t-tabel untuk $\alpha = 0,05$;

Terdapat 5 hipotesis yang akan dicoba dijawab dalam penelitian ini, dan dari hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis

	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	Kesimpulan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,061	0,678	Terdapat pengaruh POSITIF tetapi hasilnya tidak signifikan/ hipotesis DITOLAK
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	-0,408	16,897	Terdapat pengaruh NEGATIF dan hasilnya signifikan/ hipotesis DITERIMA
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,705	12,321	Terdapat pengaruh POSITIF dan hasilnya signifikan/ hipotesis DITERIMA
Komitmen Organisasi -> Turnover Intention	-0,472	9,216	Terdapat pengaruh NEGATIF dan hasilnya signifikan/ hipotesis DITERIMA
Turnover Intention -> Kinerja Karyawan	0,246	3,382	Terdapat pengaruh POSITIF dan hasilnya signifikan/ hipotesis DITERIMA

4.4 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk mendapatkan argumentasi ilmiah atas hasil pengujian hipotesis. Berikut adalah pembahasan atas hasil penelitian:

➤ **Hipotesis 1 (Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan)**

Berdasarkan Tabel 4.16 besarnya koefisien parameter pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (original sample/sampel asli) sebesar 0,061 yang berarti terdapat pengaruh POSITIF antara kedua variable tersebut. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan pun akan semakin baik. Kemudian dari nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 0,678 yang berarti hasil tersebut dikatakan TIDAK SIGNIFIKAN oleh karena nilai t statistik lebih kecil dari t-tabel ($0,678 < 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITOLAK.

➤ **Hipotesis 2 (Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*)**

Berdasarkan Tabel 4.16 besarnya koefisien parameter pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* (original sample/sampel asli) sebesar -0,408 yang berarti terdapat pengaruh NEGATIF antara kedua variable tersebut. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin rendah kepuasan kerja maka *turnover intention* karyawan pun akan semakin tinggi. Kemudian dari nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 12,321 yang berarti hasil tersebut dikatakan SIGNIFIKAN oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t-tabel ($12,321 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.

➤ **Hipotesis 3 (Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)**

Berdasarkan Tabel 4.16 besarnya koefisien parameter pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (original sample/sampel asli) sebesar 0,705 yang berarti terdapat pengaruh POSITIF antara kedua variable tersebut. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja karyawan pun akan semakin baik. Kemudian dari nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 16,897 yang berarti hasil tersebut dikatakan SIGNIFIKAN oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t-tabel ($16,897 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.

➤ **Hipotesis 4 (Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention*)**

Berdasarkan Tabel 4.16 besarnya koefisien parameter pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention* (original sample/sampel asli) sebesar -0,472 yang berarti terdapat pengaruh NEGATIF antara kedua variable tersebut. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin rendah komitmen organisasi maka *turnover intention* karyawan pun akan semakin tinggi. Kemudian dari nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 9,216 yang berarti hasil tersebut dikatakan SIGNIFIKAN oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t-tabel ($9,216 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.

➤ **Hipotesis 5 (*Turnover Intention* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)**

Berdasarkan Tabel 4.16 besarnya koefisien parameter pengaruh variabel *turnover intention* terhadap kinerja karyawan (original sample/sampel asli) sebesar 0,246 yang berarti terdapat pengaruh POSITIF antara kedua variable tersebut. Atau dapat

diinterpretasikan bahwa semakin rendah *turnover intention* maka kinerja karyawan pun akan semakin baik. Kemudian dari nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 3,382 yang berarti hasil tersebut dikatakan SIGNIFIKAN oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t-tabel ($3,382 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.

4.5 *Focus Group Discussion (FGD)*

Sebagai tindak lanjut dari hasil analisis data primer melalui SEM-PLS, *Focus Group Discussion* (FGD) dilaksanakan pada:

Hari, tanggal : Kamis, 14 Desember 2017

Waktu : 09.00 – 10.30 WIB.

Tempat : Ruang rapat 2 PT. SCI Cabang Surabaya

Dalam pertemuan tersebut melibatkan 4 orang koordinator dari masing-masing bagian dan 3 orang dari bagian SDM (divisi umum). FGD dilaksanakan untuk mendapatkan kebijakan yang tepat, berdasarkan hasil analisis SEM-PLS sebelumnya agar sesuai dengan kondisi karyawan, serta dapat diajukan dan dapat dijadikan pertimbangan untuk perbaikan kebijakan kepada pihak manajemen bagian SDM (Sumber Daya Manusia) dalam rangka memperbaiki kinerja karyawan dan mengurangi adanya *turnover intention* pada PTT/Pegawai Tidak Tetap.

Dari FGD yang telah dilaksanakan, berikut urutan prioritas kebijakan baru yang diusulkan:

- Lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan lebih merangkul karyawan untuk membuat pegawai percaya terhadap perusahaan, dengan demikian perusahaan akan memperoleh komitmen organisasi dari pegawai.
- Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi berupa promosi atau ketetapan jabatan/status dari Pegawai Tidak Tetap (PTT) menjadi Pegawai Tetap (PT).
- Perlu diperjelas tugas dan tanggung jawab yang spesifik sesuai jabatan/status pekerjaannya (ada baiknya apabila Pegawai Tidak Tetap/PTT tidak ditempatkan pada bagian bagian yang penting agar tidak terlalu mempengaruhi proses operasional perusahaan kedepannya).

4.6 Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian diatas dan FGD yang telah dilaksanakan, kemudian dapat dilakukan analisa secara keseluruhan untuk menghasilkan suatu rekomendasi bagi pihak manajemen PT. SCI Cabang Surabaya sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan terkait hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Faktor kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi merupakan pertimbangan yang sangat penting bagi perusahaan untuk sebuah kelangsungan bisnis, oleh karena itu PT. SCI disarankan untuk meningkatkan kedua hal tersebut. Adapun beberapa cara yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi antara lain adalah mempertimbangkan gaji dengan lebih baik sesuai dengan jam dan beban kerja, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi berupa promosi atau ketetapan jabatan dari Pegawai Tidak Tetap (PTT) menjadi Pegawai Tetap (PT). Dengan meningkatkan kepuasan kerja maka perusahaan akan mendapatkan efek positif dari hal tersebut, seperti: karyawan dapat terhindar dari stres kerja, menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, rendahnya tingkat pengunduran diri karyawan dan produktifitas karyawan yang meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan dengan meningkatkan komitmen organisasi karyawan, manfaat yang didapat perusahaan diantaranya adalah karyawan menjadi lebih loyal dan setia terhadap perusahaan, kinerja karyawan semakin meningkat, dan menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi, sehingga meningkatkan efektifitas operasional perusahaan untuk kedepannya.
- Faktor penting berikutnya yang menjadi perhatian PT. SCI Cabang Surabaya adalah *turnover intention*. *Turnover intention* sangat dipengaruhi oleh faktor sebelumnya, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika perusahaan telah meningkatkan faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap karyawannya maka tingkat *turnover intention* akan rendah sehingga angka *turnover* perusahaan pun relatif kecil. Dengan menurunkan tingkat *turnover* karyawan maka perusahaan mendapatkan hasil positif, antara lain: bidang Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi saja, sehingga *cost* yang dikeluarkan perusahaan dapat menurun pula, membuat *turnover cost* menjadi lebih kecil dan produktifitas perusahaan meningkat.
- Faktor yang terakhir yang menjadi pusat perhatian adalah kinerja karyawan, faktor ini merupakan dampak akumulasi dari faktor sebelumnya, yaitu kepuasan kerja, komitmen

organisasi, dan *turnover intention*. Sebaiknya PT. SCI Cabang Surabaya memperhatikan dan meningkatkan ketiga faktor sebelumnya agar kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Sumber lain menjelaskan terdapat cara lain, selain dengan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi sebelumnya serta memperhatikan *turnover intention* untuk meningkatkan kinerja, diantaranya adalah menetapkan tugas dan tanggung jawab yang spesifik sesuai jabatan pekerjaannya (ada baiknya apabila Pegawai Tidak Tetap/PTT tidak ditempatkan pada bagian bagian yang penting agar tidak terlalu mempengaruhi proses operasional perusahaan kedepannya) serta memberikan supervisi atau pendampingan karyawan, memberikan *review* kinerja karyawan yang bersangkutan pada periode sebelumnya agar karyawan lebih mengerti bagaimana penilaian manajemen terhadap hasil kerja karyawan selama ini, mengkomunikasikan perihal apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kinerja, memberikan kesempatan karyawannya untuk berkomunikasi kepada atasan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat, antara lain: perusahaan tetap dapat bersaing dengan kompetitor, memperkuat posisi perusahaan, suasana operasional internal perusahaan semakin baik dan sehat, serta tujuan dan target perusahaan dapat tercapai dengan efektif.

Ketiga faktor diatas mempunyai keterkaitan terhadap kelangsungan bisnis PT. SCI Cabang Surabaya, jika perusahaan dapat memperhatikan dengan baik mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention*, dan kinerja karyawan maka hasil akhir dari proses bisnis tersebut adalah tercapainya suatu target dan profit. Tentunya profit perusahaan akan terpenuhi dengan efektif bahkan melebihi target awal yang ditetapkan, sehingga kesejahteraan karyawan tetap terjamin dan dalam jangka panjang kedepan PT. SCI akan beroperasi dan berkembang jauh lebih baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh POSITIF dengan nilai sampel asli sebesar 0,061 tetapi pengaruh kedua variabel tersebut dianggap TIDAK SIGNIFIKAN karena karena nilai T statistiknya lebih kecil dari t-tabel ($0,678 < 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITOLAK.
2. Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh NEGATIF dengan nilai sampel asli sebesar -0,408 dan pengaruh kedua variabel tersebut dianggap SIGNIFIKAN karena karena nilai T statistiknya lebih besar dari t-tabel ($12,321 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.
3. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh POSITIF dengan nilai sampel asli sebesar 0,705 dan pengaruh kedua variabel tersebut dianggap SIGNIFIKAN karena karena nilai T statistiknya lebih besar dari t-tabel ($16,897 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.
4. Komitmen organisasi terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh NEGATIF dengan nilai sampel asli sebesar -0,472 dan pengaruh kedua variabel tersebut dianggap SIGNIFIKAN karena karena nilai T statistiknya lebih besar dari t-tabel ($9,216 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.
5. *Turnover intention* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh POSITIF dengan nilai sampel asli sebesar 0,246 dan pengaruh kedua variabel tersebut dianggap SIGNIFIKAN karena karena nilai T statistiknya lebih besar dari t-tabel ($3,382 > 1,96$) atau dapat dikatakan HIPOTESIS DITERIMA.
6. Dari hasil penelitian dan *Focus Group Discussion (FGD)* yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara:
 - Lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan lebih merangkul karyawan untuk membuat pegawai percaya terhadap perusahaan, dengan demikian perusahaan akan memperoleh komitmen organisasi dari pegawai.

- Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi berupa promosi atau ketetapan jabatan/status dari Pegawai Tidak Tetap (PTT) menjadi Pegawai Tetap (PT).
- Perlu diperjelas tugas dan tanggung jawab yang spesifik sesuai jabatan/status pekerjaannya (ada baiknya apabila Pegawai Tidak Tetap/PTT tidak ditempatkan pada bagian bagian yang penting agar tidak terlalu mempengaruhi proses operasional perusahaan kedepannya).

5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Masih tingginya keengganan PTT (Pegawai Tidak Tetap) selaku responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Hal ini tampak dalam jawaban responden yang kebanyakan mengumpul pada nilai “setuju” sehingga hal ini memungkinkan adanya jawaban-jawaban yang bias.
2. Penelitian ini dibuat untuk mengembangkan penelitian tentang adanya *turnover intention* dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan khususnya PT. SCI Cabang Surabaya dalam upaya menurunkan *turnover intention* dengan faktor-faktor yang dianggap mempengaruhinya yakni kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keterbatasan berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian tersebut. Sementara itu masih mungkin terdapat variabel lain yang mempengaruhi *turnover intention* selain yang diteliti dalam penelitian ini.

5.3 Saran

1. Bagi PT. SCI Cabang Surabaya

Pihak manajemen PT. SCI sebaiknya lebih memperhatikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawan guna menghindari tingginya *turnover intention* yang dianggap akan mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan yang sudah baik dapat dipertahankan sedangkan karyawan yang kinerjanya kurang baik dapat lebih ditingkatkan lagi.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru seperti jenis motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dll. Kemudian, mungkin pula dikembangkan indikator-indikator berbasis data sekunder dalam mengukur variabel-variabel penelitian yang berporos pada *turnover intention*.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I. A. & Suprayetno, A. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, pp 124-135.
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, “*The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment of Different Types of Absences Behaviors*”. **Journal of Managerial Issues**, Summer, p. 181-197.
- Cetin, Munevver Olcum, 2006, “*The Relationship Between Job Satisfaction Occupational and Organizational Commitment of Academics*”, **Journal of American Academy of Business**, 8(1), p.78-88
- Chen et al, 2006, “*Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America*”, **Leadership and Organizational Journal**, 27 (4), p. 242-249.
- Ferdinand, Augusty. 2005. “*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*”. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Ghozali, I. (2012). *Partial Least Square: Konsep, teknik dan Aplikasi SMART PLS 2.0M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, Ken et al, 2001, “*The Role of Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople*”, **Journal of The Academy of Marketing Sciences**, Vol. 23, No. 2 p. 165-178
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham dan W.C.Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga
- Johson, M.W., Vandaranjan, P.R., Futrell, C.M., Sager, J., 1987. The Relationship Between Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover Among New sales People. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol 7: 29-38
- Irwanto. (2006). *Focus Group Discussion: Sebuah Pegantar Praktis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia

- Keith, Davis, & Newstrom, J. W. (1995). *Perilaku Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert.L, & John Jackson, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Salemba Empat. Jakarta
- McNeese-Smith, Donna, 1996, “*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*”, **Hospital & Health Services Administration**, Vol. 41:2, p. 160-175.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV, Mandar Maju
- Morrison, 1997, “*How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performace, Organizational Commitment, Franchisor Relation, and Intention to Remain*”, **Journal of Small Business Management**, July.
- Mowday, RT., Steers, RM and Porter, LW., 1979., “The measurement of organizational commitment”, *Journal Of Vocational Behavior*., Vol.14., p. 224-247.
- Nasution, H. (2005). *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Medan: USU Press
- Panudju, A. (2003). *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 1, 4-17.
- Prawitasari. (2011). *Psikologi Klinis: Pengantar Terapan Mikro dan Makro*. Jakarta: Erlangga.
- Rita, A. (2006). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. (2012). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Rohadi, W. (2010). Analisis Pengaruh Kemanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Santoso, S. (2007). *Structural Equation Modelling Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*. Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.

Siagian, Sondang P, 2002, **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

Soedjono. (2000). *Strategi Sumber Daya Manusia. Vol. 4.*

Sugiyono, (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, CV Alfabeta, Bandung.

Suliman, Abubakar MT, 2002, “*Is it really a Mediating Construct?*”, **Journal of Management Development**, Vol. 21, p.170-183

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian.* Jakarta: Salemba Empat.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
TURNOVER INTENTION DAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI PT. SCI CABANG SURABAYA)

KUISIONER

Kepada,

Yth : Para responden Pegawai Tidak Tetap (PTT) PT. SCI Cabang Surabaya

Dalam rangka untuk menyelesaikan penelitian tesis di Program Magister Manajemen Teknologi ITS bidang Sumber Daya Manusia dengan Objek penelitian Pegawai Tidak Tetap PT. SCI Cabang Surabaya. Terkait hal tersebut, saya akan sangat berterima kasih jika Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian saya.

Kebenaran data yang diungkapkan sangat dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga dimohon Bapak/Ibu/dan Saudara dapat memberikan data yang sebenarnya dengan jaminan bahwa Identitas Bapak/Ibu dan Saudara akan dirahasiakan.

Terima kasih sebelumnya atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara

Hormat saya,

Dea Nathisa M.

DATA RESPONDEN

Nama : (Boleh Tidak Diisi)

Bidang :

Masa Kerja : tahun

Usia:

a. ≤ 20 tahun b. 21-25 tahun c. 26-30 tahun d. 31-35 tahun e. 36-40 tahun

Pendidikan Terakhir:

a. SMA b. SMK c. D3 d. S1 e. S2

Jenis Kelamin:

a. Perempuan b. Laki-laki

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
 TURNOVER INTENTION DAN KINERJA KARYAWAN
 (STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI PT. SCI CABANG SURABAYA)**

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/ dan Saudara rasakan selama bekerja sebagai Pegawai Tidak Tetap (PTT) di PT. SCI Cabang Surabaya. Adapun kriteria nilai dari pernyataan dibawah ini adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	2	3	4	5

Kepuasan Kerja						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban atau tanggung jawab yang saya terima					
2	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan untuk tetap bekerja di perusahaan ini					
3	Ketika saya meminta teman sekerja untuk membantu saya melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut terselesaikan dengan baik.					
4	Para atasan di tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan kepada saya					

Komitmen Organisasi						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya sangat yakin dapat menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
2	Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan perusahaan adalah juga permasalahan saya sendiri					
3	Saya sangat tertarik dengan pekerjaan saya di perusahaan ini					
4	Saya berfikir saya tidak akan mudah menjadi bagian dari perusahaan lain seperti saya menjadi bagian dari perusahaan ini					
5	Saya menerima apapun yang telah menjadi tujuan organisasi					

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
TURNOVER INTENTION DAN KINERJA KARYAWAN
 (STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI PT. SCI CABANG SURABAYA)

Turnover Intention						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya berpikir untuk keluar dari organisasi ini					
2	Saya berkeinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain					

Kinerja Karyawan						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kualitas dan kuantitas yang ditetapkan organisasi					
2	Sikap kerja saya memenuhi norma-norma organisasi					
3	Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan organisasi					
4	Saya selalu menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja					

HASIL KUISIONER

No.	Kepuasan Kerja				Komitmen Organisasi					Turnover Intention		Kinerja Karyawan			
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
1	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4
3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
4	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
6	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
7	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
8	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
9	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	3	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	3	4	4
11	4	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	5	4	5
12	4	5	5	4	5	4	5	2	4	1	1	4	4	5	5
13	2	4	3	2	1	1	2	5	4	4	5	3	3	4	4
14	2	3	3	2	2	3	2	5	4	4	5	4	4	5	5
15	2	4	4	4	1	2	1	3	1	5	5	3	3	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
17	1	2	4	3	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5
18	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
19	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
20	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
21	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
22	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
23	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
24	4	5	5	4	5	4	5	2	4	1	1	4	4	5	5
25	2	4	3	2	1	1	2	5	4	4	5	3	3	4	4
26	2	3	3	2	2	3	2	5	4	4	5	4	4	5	5
27	2	4	4	4	1	2	1	3	1	5	5	3	3	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
29	1	2	4	3	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5
30	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
31	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
32	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
33	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
34	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
35	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
36	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
37	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4

38	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
39	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
41	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
42	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
43	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
44	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	2	3	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	3	4	4
46	4	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	5	4	5
47	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
48	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
49	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
50	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
51	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
52	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
53	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4
54	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
55	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
57	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
58	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
59	2	3	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	3	4	4
60	4	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	5	4	5
61	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
62	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
63	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
64	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
65	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
67	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
68	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
69	2	3	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	3	4	4
70	4	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	5	4	5
71	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
72	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
73	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
74	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
75	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
76	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
77	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
78	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3

79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
80	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
81	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
82	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
83	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
84	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
85	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4
86	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
87	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
89	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
90	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
91	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
92	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
93	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
94	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
95	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4
96	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
97	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
99	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
100	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
101	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
102	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
103	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
104	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
105	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
106	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
107	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4
108	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
109	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
110	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
111	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
112	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
113	2	4	4	4	1	2	1	3	1	5	5	3	3	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
115	1	2	4	3	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5
116	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
117	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
118	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
119	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5

120	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
121	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
122	4	5	5	4	5	4	5	2	4	1	1	4	4	5	5
123	2	4	3	2	1	1	2	5	4	4	5	3	3	4	4
124	2	3	3	2	2	3	2	5	4	4	5	4	4	5	5
125	2	4	4	4	1	2	1	3	1	5	5	3	3	4	4
126	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
127	1	2	4	3	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5
128	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
129	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
130	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
131	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
132	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
133	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
134	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4
135	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
136	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
138	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
139	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
140	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5
141	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
142	2	3	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	3	4	4
143	4	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	5	4	5
144	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
145	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
146	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	4	5
147	1	3	3	3	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	5
148	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
149	2	4	5	4	1	1	2	4	2	4	5	4	3	4	4
150	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4
151	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4
152	2	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3
153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
154	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
155	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4
156	2	3	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	3	4	4
157	4	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	5	4	5
158	2	2	4	3	1	1	1	3	1	5	5	3	3	4	4
159	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3
160	2	4	4	4	1	2	1	3	1	5	5	3	3	4	4

